

VIENNINEDISTÄMINEN ORGANISAATIOVERKOSTOSSA

- TEAM FINLAND VENÄJÄLLÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede, Pro Gradu seminaari ja tutkielma 2017, 40 op

KIVIRANTA, JOHANNA: Vienninedistäminen organisaatioverkostossa – Team Finland Venäjällä

Pro Gradu -tutkielma, 157 sivua, 6 liitettä (12 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Toukokuu 2017

Avainsanat: viennin edistäminen, verkostot, Venäjä, verkoston kehittäminen

Tutkielmassa perehdytään siihen, miten vienninedistäminen toimii verkostomaisella rakenteella Venäjän toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Suomen Team Finland –verkosto toimii, ja miten sitä ja vienninedistämistä voidaan kehittää. Tutkimuskysymys oli jaoteltu kolmeen näkökulmaan: verkosto toimintatapana, vienninedistäminen toiminnan kohteena ja Venäjä toimintaympäristönä. Tutkimuksen mukaan Team Finland Venäjällä rakentuu näiden kolmen pilarin varaan ja niiden yhteisvaikutuksesta rakentuu tehokas järjestelmä ja kehitysmahdollisuudet.

Tutkimus oli otteeltaan kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Tutkimuksen kohteena oli Suomen julkinen vienninedistämisverkosto Team Finland ja sen Venäjällä vienninedistämistä harjoittavat organisaatiot. Verkostoa tutkittiin kokonaisverkostona, eli verkostoa tarkasteltiin tutkimuksessa toimijana. Teemahaastattelut toteutettiin Suomessa ja Venäjällä joulukuusta 2016 tammikuuhun 2017. Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti kolmen teema-alueen pohjalta. Analyysissa keskityttiin merkitysten etsimiseen ja tulkitsemiseen.

Tulokset tukivat selkeästi teoriakeskustelussa kolmesta eri teema-alueesta esiin nousseita asioita. Venäjän toimintaympäristö nähtiin ennakoimattomana ja toimintakulttuuri Suomesta poikkeavana, mikä lisää tarvetta vienninedistämis toimijan joustavuuteen ja reagointikykyyn. Vienninedistämisessä korostui tarve palvelukaaren eli toimintoihin, joissa huomioidaan asiakasyrityksen kansainvälistymisen vaiheet ja niihin liittyvät palvelutarpeet. Lisäksi tarve palveluiden jatkumolle korostui, eli tavoite toiminnassa on se, että yritys ei joudu etsimään saatavilla olevia palveluita, vaan ne tuodaan kokonaisuutena. Verkostomaisen toimintatavan eduksi aineistossa nousi se, että se poistaa päällekkäisyyksiä, mahdollistaa palvelukaaren toteutumisen ja parantaa sisäistä kommunikaatiota. Tämän hetkiseksi toiminnan ongelmiksi nousivat muutosviestintä, Team Finlandin palvelulupauksen asteittainen hajanaisuus sekä johtamisen ja koordinaation haasteet.

Johtopäätöksinä todettiin, että verkostomainen toimintatapa toimii Venäjän toimintaympäristössä, mutta sen kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen vaativat aikaa. Verkostomainen toimintatapa mahdollistaa palvelukaaren sekä erilaisten palveluiden tarjoamisen ja kokeilemisen, sekä joustavuutta ja reagointikykyä haastavassa toimintaympäristössä. Tulevaisuudessa Team Finlandin kannattaisi panostaa muutosviestinnän ja –johtamisen tutkimukseen, jotta palveluissa tehtävät muutokset menisivät onnistuneesti läpi, ja toiminta ei näyttäisi asiakkaalle sirpaloituneena, hankalana ja vaikeasti ymmärrettävänä.

Sisällysluettelo

TAULUKOT JA KUVAT	6
LYHENTEET	7
1. JOHDANTO.....	7
1.1. SUOMEN—VENÄJÄN KAUPPA.....	8
1.2. MEDIAKESKUSTELU TEAM FINLANDISTA.....	10
2. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	14
2.1. TUTKIMUSKYSYMYS.....	14
2.2. METODOLOGIA	16
2.2.1. <i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	16
2.2.2. <i>Teemahaastattelu</i>	17
2.3. KIRJALLISUUS JA AINEISTO	17
2.4. AIEMPI TUTKIMUS AIHEESTA	19
3. VENÄJÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	21
3.1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN KÄSITTEELLISET PIIRTEET	21
3.2. HAVAINNOT VENÄJÄSTÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ KIRJALLISUUDESTA JA DOKUMENTEISTA.....	22
3.2.1. <i>Poliittinen ympäristö</i>	22
3.2.2. <i>Venäjän talous</i>	23
3.2.3. <i>Venäjän laki- ja hallintoympäristö</i>	29
3.2.4. <i>Kulttuuriset tekijät</i>	31
4. VIENNINEDISTÄMINEN TOIMINNAN KOHTEENA.....	38
4.1. VIENNINEDISTÄMINEN KÄSITTEELLISENÄ ILMIÖNÄ.....	38
4.1.1. <i>Vienninedistämispolitiikka ja -ohjelmat</i>	38
4.1.2. <i>Vienninedistämisorganisaatiot</i>	40
4.1.3. <i>Valtiot vienninedistämispalveluiden tarjoajina</i>	41
4.1.4. <i>Yritykset vienninedistämispalveluiden asiakkaina</i>	43
4.1.5. <i>Yritysten vientisittoutumisen vaiheet – vienninedistämispalvelujen kohdentaminen</i>	45
4.1.6. <i>Yhteenvedo: kehittämissuosituksia kirjallisuudesta</i>	49
4.2. VIENNINEDISTÄMISPOLITIikka SUOMESSA 2010-LUVULLA.....	52
5. VERKOSTO TOIMINTATAPANA	56
5.1. VERKOSTO KÄSITTEELLISENÄ ILMIÖNÄ	56
5.1.1. <i>Verkostoteorian juuret</i>	56

5.1.2.	<i>Keskeiset käsitteet</i>	57
5.1.3.	<i>Verkostot organisaatiomuotona</i>	60
5.1.3.1.	Verkoston ajurit.....	60
5.1.3.2.	Verkoston rakenne	62
5.1.3.3.	Johtaminen.....	65
5.1.3.4.	Kommunikaatio	67
5.1.4.	<i>Verkostokulttuuri</i>	69
5.1.5.	<i>Verkoston mahdollisuudet ja haasteet</i>	74
5.1.6	<i>Yhteenvedo: Verkostojen kehittäminen</i>	78
5.2.	SUOMALAINEN VIENNINEDISTÄMISEN VERKOSTO VENÄJÄLLÄ.....	81
5.2.1.	<i>Team Finland</i>	81
5.2.2.	<i>Muut toimijat Venäjällä</i>	83
6.	ANALYYTTINEN VIITEKEHYS	86
7.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	88
7.1.	KERÄTTY AINEISTO	88
7.1.1.	<i>Aineiston kuvaus</i>	88
7.1.2.	<i>Aineiston analysointi</i>	90
7.2.	VENÄJÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	92
7.2.1.	<i>Ennakoimattomuus ja toimintakulttuuri</i>	92
7.2.2.	<i>Protektionismi ja taloustilanne</i>	94
7.2.3.	<i>Haasteet ja mahdollisuudet</i>	95
7.3.	VIENNINEDISTÄMINEN TOIMINNAN KOHTEENA	97
7.3.1.	<i>Palvelukaari</i>	97
7.3.2.	<i>Resurssit ja tarjotut palvelut</i>	99
7.3.3.	<i>Yritysten vastuu</i>	103
7.4.	VERKOSTO TOIMINTATAPANA	105
7.4.1.	<i>Team Finland haastateltujen näkökulmasta</i>	105
7.4.2.	<i>Verkosto organisaatiomuotona</i>	109
7.4.3.	<i>Team Finland puoliavoimena verkostona</i>	113
7.4.4.	<i>Johtaminen ja kommunikaatio</i>	118
7.4.5.	<i>Verkostokulttuuri</i>	121
7.4.6.	<i>SVKK ja Finpro</i>	123
7.5.	SYNERGIA: MITEN TEAM FINLAND –VERKOSTO TOIMII VIENNINEDISTÄMISEN KENTÄLLÄ VENÄJÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ?	125
7.5.1.	<i>Tulevaisuuden Team Finland ja Venäjä</i>	125

7.5.2.	<i>Askelmerkkejä eteenpäin</i>	127
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET	130
8.1.	VENÄJÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	130
8.2.	VIENNINEDISTÄMINEN TOIMINNAN KOHTEENA	131
8.3.	VERKOSTO TOIMINTATAPANA	134
8.4.	YHTEENVETO: SOPIIKO VERKOSTOMAINEN TOIMINTATAPA VIENNINEDISTÄMISEEN VENÄJÄLLÄ?	137
8.5.	LOPUKSI	140
	LÄHTEET	142
	LIITTEET	157
	LIITE 1. TEAM FINLAND: JÄSENORGANISAATIOT	157
	LIITE 2. BUSINESS TEAM FOR RUSSIA: JÄSENORGANISAATIOT	162
	LIITE 3. HAASTATTELURUNKO 1. – JOULUKUUN HAASTATTELUT KOHDEMAASSA	164
	LIITE 4. HAASTATTELURUNKO 2 – TAMMI-HELMIKUUN HAASTATTELUT SUOMESSA TEM:SSÄ	165
	LIITE 5. HAASTATTELURUNKO 3 – TAMMI-HELMIKUUN HAASTATTELUT SUOMESSA MUISSA ORGANISAATIOISSA	166
	LIITE 6. AINEISTON KOODAUKSEN SELVENNÖS	167

Taulukot ja kuvat

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen eteneminen, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
Taulukko 2 Vienninedistämisen organisoinnin tavat.....	41
Taulukko 3 Kansainvälistymisen vaiheet	46
Taulukko 4 Suomen vienninedistämisorganisaatiot 2010-luvulla.....	52
Taulukko 5 Julkisten verkostojen tyypittely	58
Taulukko 6 Verkoston keskeiset ajurit	61
Taulukko 7 Verkostokulttuurin osa-alueet	70
Taulukko 8 Verkostotoimintaa ajavat ja estävät tekijät	78
Taulukko 9 Analyttinen viitekehys.....	86
Taulukko 10 Aineiston teemojen luokittelu.	91
Taulukko 11 Venäjänkaupan haasteet ja mahdollisuudet	97
Taulukko 12 Argumentit Export-palvelujen siirron puolesta ja vastaan	124
Taulukko 13 Yhteenveto Venäjästä toimintaympäristönä	130

KUVAT

Kuva 1 Tutkimuksen näkökulmat tutkittavaan ilmiöön.....	14
Kuva 2 Verkosto järjestelmänä.....	64
Kuva 3 Team Finlandin vienninedistämistoimijat Venäjällä	83
Kuva 4 Palvelu- ja kansainvälistymiskaaren perusmalli.....	131
Kuva 5 Esimerkki palvelusegmentoinnista	133
Kuva 6 Verkoston jäsenet ja kumppanit.....	134
Kuva 7 Team Finland -verkoston johtamisen ideaalimalli	135

Lyhenteet

BTR	Business team for Russia
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
eng.	Termin englanninkielinen vastine
EU	Euroopan unioni
HS	Helsingin Sanomat
KL	Kauppalehti
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö (yhdistettiin 2008 työ- ja elinkeinoministeriöön)
PK-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys
SRKK	Suomalais-ruotsalainen kauppakamari
SVKK	Suomalais-venäläinen kauppakamari
TF	Team Finland
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
UM	Ulkoasiainministeriö
VKE	Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen
VM	Valtiovarainministeriö

1. Johdanto

Suomen julkishallinnon toteuttama vienninedistäminen on vuodesta 2012 lähtien koottu Team Finland –verkostokonseptin alaisuuteen. Team Finland on 22 julkisrahoitteisen organisaation verkosto, jonka tavoitteena on kehittää Suomen viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen tähtääviä toimintoja. Team Finland on saanut osakseen paljon kritiikkiä mediassa, ja sitä on myös uudistettu sen perustamisesta lähtien tasaisesti – viimeisin uudistusprosessi alkoi lokakuussa 2016. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä verkosto- ja vienninedistämisteorioiden kautta siihen, millaisia mahdollisuuksia verkosto tarjoaa, miten sen tulisi toimia, ja mitä haasteita toiminnalla on. Tutkimuksen kohteena on Suomen Team Finland –vienninedistämisverkosto Venäjällä.

Tutkimukseni on vaikea määrittää tiukan hallintotieteelliseksi, sillä se yhdistää teorioita johtamisen, markkinoinnin ja hallintotieteen aloilta. Lisäksi siinä on vahvoja viitteitä kansainväliseen politiikkaan. Tutkimus edustaa poikkitieteellistä suuntausta: ilmiötä pyritään ymmärtämään kokonaisuuksina, eikä rajoitauduta tiukkoihin oppiainesiiloihin. Tarkoitukseni on ymmärtää Suomen julkishallinnon johtamaa vienninedistämisverkostoa Venäjällä.

Tutkimukseni on aineistolähtöinen tutkimus, sillä tavoitteenani on teorian kautta ensisijaisesti ymmärtää aineistoa ja sen avulla kuvattavaa verkosto-organisaatiota. Työ perustuu teorian ja aineiston vuoropuheluun. Kirjallisuus on ohjannut haastattelukysymyksiä ja tutkimuksen näkökulmien kohdentamista, ja samoin haastatteluista esiin nousseet havainnot ovat ohjanneet etsimään niitä tukevia tai kumoavia havaintoja kirjallisuudesta.

Luvussa kaksi käyn läpi tutkimuskysymyksen, käytetyn metodologian, materiaalit ja aiemmin aiheesta tehdyt tutkimukset. Luvut 3–5 ovat tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus, jossa lähestyn tutkittavaa ilmiötä kolmesta näkökulmasta. Näkökulmia käsitellään aluksi käsitteellisellä tasolla kirjallisuuteen perustuen, ja toisessa osassa havaintoaineiston pohjalta teemaa syvennetään Suomen vienninedistämispolitiikkaan liittyen. Luku kolme käsittelee Venäjää toimintaympäristönä ja esittelee sen poliittisia, taloudellisia, kulttuurillisia ja laillis-hallinnollisia piirteitä. Luku neljä keskittyy vienninedistämiskeskusteluun: mitä vienninedistäminen on, miten sitä kannattaisi harjoittaa, ja millaista on Suomen vienninedistämispolitiikka. Luku viisi puolestaan käsittelee verkostoa toimintatapana: miten se rakentuu, mitä tarkoitetaan verkostokulttuurilla, ja mitä

mahdollisuuksia ja haasteita verkostomainen toimintatapa aiheuttaa. Sen lisäksi luvun toisessa osassa esitellään Suomen vienninedistämisverkosto Team Finland sekä muut Suomen vienninedistämistoimijat Venäjällä. Näillä kolmella näkökulmalla lähestyn aineistoani. Kuudennessa luvussa esittelen aineistoni ja siitä nousevat tulokset. Seitsemäs luku on päätelmäluku, jossa nostan kirjallisuudesta ja aineistosta nousseita ajatuksia pohdintaan. Seuraavaksi esittelen tutkimusta taustoittavia tekijöitä, jotka ohjasivat minut tutkimusaiheen pariin ja havainnollistavat aiheen merkitystä.

1.1. Suomen—Venäjän kauppa

Ulkomaankauppa on elintärkeää Suomen kaltaiselle pienelle avoimelle markkinataloudelle, mitä kuvaa se, että tavaroiden ja palveluiden viennin osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2015 oli 37,9%, ja niiden kokonaisarvo oli 77,3 miljardia euroa. Tuonnin BKT-osuus vuonna 2015 oli 37%. Vuonna 2015 Suomen merkittävin kauppakumppani oli Saksa, kun taas Venäjän merkitys on tippunut merkittävästi. (EK 2016A)

Ulkomaankauppa on aina ollut Suomelle merkityksellistä, ja se on korostunut erityisesti viime vuosina talouden ylä- ja alamäissä: Suomen talous ei ole omavarainen, ja maailmantalouden heilahtelut vaikuttavat Suomeen voimakkaasti. Lähihistoriaa katsottaessa on merkittävää, että Suomen kokonaisvienti nelinkertaistui 1990-luvun alun laman lukemista vuoteen 2008 mennessä. Vuonna 2009 kuitenkin tavaroiden ja palvelujen vienti supistui peräti viidesosalla maailmantalouden kriisiytymisen myötä. (EK 2016A)

Venäjän läheisyys, tiiviit kauppasuhteet ja hyvä maine ovat perinteisiä Suomen kilpailuetuja idänkaupassa. Venäjän talouskasvun hiipuminen sekä Ukrainan tilanteen seurauksena asetetut pakotetoimet ovat kuitenkin radikaalisti heikentäneet markkinatilannetta. Tämänhetkisiä vienti- ja tuontiluvuissa onkin otettava huomioon Venäjään kohdistuneet pakotetoimenpiteet, jotka ovat leikanneet niitä merkittävästi. (EK 2016B)

Suomen tavaravienti vuonna 2015 oli 53,8 miljardia euroa, josta Venäjän osuus on noin 5.9%, ja tavaratuonti vuonna 2015 oli 54,3 miljardia euroa, josta Venäjän osuus on noin 11%. Vertailun vuoksi Suomen tavaravienti EU-alueelle oli noin 59% ja tavaratuonti sieltä noin 63%. (EK 2016A) Venäjän taloustaantuma, pakotteet ja vastapakotteet, heikko ruplan kurssi ja venäläisyriyten rahoitusvaikeudet vähensivät Suomen kauppaa Venäjälle vuonna 2015 noin kolmanneksella (SVKK

2016A). Arvioiden mukaan Venäjällä toimii yli 500 suomalaista yritystä, jotka työllistävät lähes 50000 paikallista työntekijää. Suomalaisyrietykset ovat investoineet Venäjälle noin 12 miljardin euron arvosta. (EK 2016B)

Vuoden 2015 venäjänviennin kokonaisarvo oli 3,2 miljardia euroa, eli laskua vuodesta 2014 oli 32 prosenttia. Suomen venäjänviennin tärkeimmät tavararyhmät vuonna 2015 olivat kemianteollisuuden tuotteet (24,4% kokonaisviennistä), teollisuuden koneet ja moottorit (18,7% kokonaisviennistä) sekä paperiteollisuuden tuotteet (12,2% kokonaisviennistä). Kaikissa tavaraviennin ryhmissä tapahtui merkittävää laskua vuodelta 2014. Pienin lasku tapahtui kemianteollisuudessa, jossa laskua oli 19 prosenttia, ja suurin elintarvikkeissa, joiden vienti romahti 66 prosentilla. Tavaravienti Venäjälle laski vuoden 2003 tasolle. (SVKK 2016A)

Suomeen tuonti Venäjältä vuonna 2015 oli 6,0 miljardia euroa, laskua vuoteen 2014 yhteensä 31 prosenttia. Laskua aiheutti erityisesti öljyn tuontihintojen romahdus. Myös muiden energiatuotteiden ja lähes kaikkien kemianteollisuuden tuotteiden tuonti laski. Tärkeimmät Venäjältä Suomeen tuotavat tavararyhmät vuonna 2015 olivat öljy ja öljytuotteet (58,5% kokonaistuonnista), kemianteollisuus (11,0% kokonaistuonnista) ja kaasut (10,4% kokonaistuonnista). Ainoa tuontia lisännyt tärkeimpien tuontiartikkelien ryhmä oli metalliteollisuus, joka koki seitsemän prosentin kasvun. (SVKK 2016A)

Venäjä on tasaisesti historiassa ollut Suomelle merkittävä kauppakumppani. Koko kauppavaihdolla mitattuna Venäjä oli Suomen suurin kauppakumppani vuodesta 2007 lähtien aina vuoteen 2014 asti. Vuonna 2008 Venäjä oli myös Suomen vientimaa, ja vuosina 2009—2014 sen asema Suomen vientimaana vaihteli toisen ja kolmannen sijan välillä Ruotsin ja Saksan rinnalla. Vuonna 2014 Saksa ohitti Venäjän kokonaiskauppavaihdossa ja on nyt Suomen suurin kauppakumppani ja vientimaa. Venäjän osuus Suomen kokonaisviennistä laski vuonna 2015 2000-luvun alun tasolle. (SVKK 2016)

Venäjä on kuitenkin heikentyneestä tilanteesta huolimatta merkittävä vienti- ja laajentumiskohde suomalaisyrityksille. Viiden miljoonan asukkaan Pietari on Suomen lähin suuri markkina-alue, ja ylipäänsä Venäjän kaupungeissa riittää kysyntää. Venäjä tarjoaa edelleen monenlaisia mahdollisuuksia, joiden hyödyntämiseksi kaivataan toimia, joilla voidaan helpottaa erityisesti PK- ja kasvuyritysten liiketoimintaa. (EK 2016b) Suomen Venäjän-kaupan kehityksestä voi lukea tarkemmin esimerkiksi teoksesta Karhunen, Kosonen, Logrén ja Ovaska (2008).

1.2. Mediakeskustelu Team Finlandista

Aiheen yhteiskunnallista merkittävyyttä kuvaa sen ympärillä käyty yhteiskunnallinen keskustelu. Mediassa on syksyn 2016 aikana käyty laajalti keskustelua Team Finland –konseptista ja sen toimivuudesta, sekä Finpron konsulttipalveluiden myynnistä vuonna 2013. Kauppalehti ja Helsingin Sanomat ovat uutisoineet aiheista, ja mukana olleet tai sivusta seuranneet tahot ovat kirjoittaneet niistä mielipidekirjoituksia. Käsittelen lyhyesti tätä keskustelua ja nostan esille siinä esitettyjä pointteja. Mediakeskustelun avulla pyrin valottamaan Team Finland –ilmiötä sekä löytämään toistuvia ajatuksia ja väittämiä, joiden pohjalta voin tutkimuksen haastatteluosiossa käydä keskustelua.

Mediassa käyty viimeisin keskustelu Team Finlandista alkoi syyskuussa, kun Kauppalehti uutisoi 20.9.2016 Team Finlandin pettäneen odotukset. Uutisessa todettiin, että Team Finlandia perustettaessa olleet yhden luukun periaatteen, yrityslähtöisyyden ja rahoitusinstrumenttien kehittämisen tavoitteet eivät ole lunastaneet lupauksia. Onnistumisia on saavutettu ulkomailta toimivien pienten tiimien yhteistyön tiivistymisessä, mutta kotimaassa toiminta on ollut kankeaa. Team Finland on sen mukaan käytännössä ainoastaan julkisrahoitteisten toimintojen päälle vedetty kattonimike. Siinä jokaisella kolmen ministeriön alaisuudessa olevalla 16 organisaatiolla on omat tehtävänsä, budjettinsa, virkavastuunsa, organisaationsa ja johtamismallinsa, ja koko toimintaa koordinoi valtioneuvoston kanslia. Yhteistä budjettia ei ole, eikä yksikään henkilö työskentele kokonaisuudelle. Kauppalehti esitti, että Team Finlandin yksi kovimmista haasteista on hallinnonalojen korkeat rajat, selkeät reviirit ja varjellut budjetit. Uutisessa haastateltiin Åbo Akademin johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen professoria Alf Rehniä, jonka mukaan Team Finlandin ”perusidea oli hyvä, mutta toteutus jäi kauas. Kokonaisuus ei ole ainoastaan siiloja, vaan myös toimijoita, jotka eivät aina edes tiedä, kuka mistäkin vastaa. Koordinaatio vie kaiken ajan ja energian.” Hän lisäksi totesi Team Finlandista, että ”nyt se on lähinnä kiva brändi”, joka voisi toimia ainoastaan, jos sillä olisi oma organisaatio, oma budjetti ja oma johtajisto. (KL 2016B)

Samana päivänä uutisen kirjoittanut toimittaja Senja Larsen julkaisi oman kriittisen kommenttinsa Team Finlandista. Hänen mukaansa toiminta on lähinnä byrokraattien paperinpyöritystä toisilleen. Ongelmiksi hän nosti esimerkiksi ministeriöiden haluttomuuden antaa toisten ministeriöiden johtaa toimintaa, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa pieniinkin toimenpiteisiin tarvitaan monta hyväksyjää. Hänen mukaansa Team Finland on täynnä virkamiehiä vailla käytännön osaamista ja

toimintaa, ja kun jotain pitäisi tehdä, kenelläkään ei ole vastuuta, valtuuksia tai budjettia. Kokonaisuudessaan kommentissaan hän kysyy, onko julkinen kansainvälistymisen edistämistoiminta tarpeen nykyaikana. (Larsen 2016)

22.9.2016 Kauppalehden toimitus uutisoi, että Team Finland on remontoitava. Se korosti, että Team Finlandin alkuperäinen tavoite oli verkostomaisella toimintatavalla tehostaa viennin ja investointien edistämiseen kohdennettavien julkisten resurssien käyttöä ja parantaa yrityksille tarjottavien palvelujen laatua. Sen mukaan käytännön toteutus on kuitenkin pielessä, ja Team Finlandista on vaikea saada kokonaiskuvaa, eikä sillä ole selkeää johtoa, ja vastuurajat ovat hämäriä. Kannanoton mukaan tällaisen mutkikkaan toimintatavan riski on se, että byrokratia lisääntyy ja itse tehtävä jää taka-alalle. Kauppalehti peräänkuuluttikin Team Finland –verkoston remontoimista ja sen eri organisaatioiden mahdollista yhdistämistä. (KL 2016C)

Kauppalehdessä julkaistiin 23.9.2016 työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö Jukka Gustafssonin haastattelu Team Finlandia koskien. Haastattelussa Gustafsson myönsi, että Team Finlandin toimintamallit ovat kankeita ja asiakasnäkökulma helposti häviää. Hän nosti esille kolme kehitystoimea, joilla Team Finlandia pyritään parantamaan. Ensiksi hänen mukaansa on parannettava asiakaslähtöisyyttä. Toiseksi Team Finlandin kasvuohjelmia tullaan tarkastelemaan uudelleen ja pitämään huolta, että ne tukevat oikeita hankkeita. Kolmanneksi hän korostaa, että ministeriöissä on katsottava, onko jo maailmalle menneillä yrityksillä käytössään se palvelu, jota ne tarvitsevat. Hän korosti, että Team Finlandin tavoite on auttaa yrityksiä pärjäämään maailmalla omin voimin nykyistä paremmin, ja tärkeää olisi se, että sen kumppanuusjärjestelmä olisi mahdollisimman helposti saatavilla suomalaisille yrityksille. (KL 2016A)

Keskustelu Finprosta ja Team Finlandista mediassa jatkui lokakuussa, kun 15.10. Helsingin Sanomissa julkaistiin Pauli Teittisen artikkeli, jossa kritisoitiin Finpron, ”vienninedistämisen kovan ytimen”, romuttamista. Artikkelissa tuotiin esiin, että Finpro oli vuonna 2007 valittu maailman parhaaksi vienninedistäjäksi, ja vain kuusi vuotta myöhemmin, vuonna 2013, ajettu alas. Artikkelikritisoitiin vuoden 2013 Finpron konsulttitoimien myyntipäätöstä, sen valmistelua ja syitä Finpron alasajon taustalla. Artikkelikritisoitiin Team Finlandia kohtaan, jonka se ei kokenut saavan paljoa aikaiseksi ja jota kritisoitiin liiasta yleispätevyydestä. (HS 2016B)

Helsingin Sanomien artikkeli herätti keskustelua, ja siihen liittyen lehdessä ilmestyi 18.10.2016 kolme mielipidekirjoitusta. Ensimmäinen oli suurlähettiläs Vesa Himasen mielipidekirjoitus, jonka

mukaan Helsingin Sanomien artikkeli antoi yksipuolisen kuvan ongelmien syistä ja toi pääosin esiin vain yhden toimijan, Finpron, näkemyksen. Hän toi esille oman kokemuksensa, jossa suurlähetystö ja itsenäinen Finpron yksikkö tekivät vienninedistämistyötä päällekkäin aivan erilaisen ohjeistuksen pohjalta. Hän korosti, että valtiolla ei ole varaa pitää päällekkäisiä toimintoja, vaan niitä tulisi yhdistää. Lisäksi hän huomautti, että Finpro keskittyi pääasiallisesti maksullisiin konsultointipalveluihin, vaikka sai valtiolta rahaa, mikä johti kilpailun vääristymiseen. Hänen mukaansa Team Finland osittain ratkaisi päällekkäisyys- ja johtamisongelman ulkomailla, vaikkakin resurssien pieneneminen ja maksullisten toimeksiantojen alasajo ovat ilmeisesti syöneet saavutetun edun. Hän kritisoi Team Finlandia siitä, että se on pikemminkin kasvattanut kuin pienentänyt toimijoiden joukkoa, ja samalla hän vaatii, että organisaatiota olisi yksinkertaistettava kotimaassa ja panostettava lisää asiantuntija-apuun ulkomailla. (Himanen 2016)

Yrittäjä Paula Aikio-Tallgren reagoi myös Helsingin Sanomien artikkeliin. Hänen mielipidekirjoituksensa keskeinen pointti oli, että ”nyansseista voidaan kiistellä, mutta suuri kuva suomalaisten kansainvälistymispalvelujen tsunamista oli oikea”. Hän kritisoi voimakkaasti Finpron konsultointipalvelujen alasajoa, ja esitti peruskysymyksenä sen, minkä tyyppisille yrityksille julkisia kansainvälistymispalveluita halutaan suunnata. Hänen mukaansa vanhan Finpron kaltaista pragmaattista toimijaa tarvitaan yhä useamman kotimaanyrityksen kansainvälistymiseen, sillä sellaiset yritykset tarvitsevat apua ensisijaisesti oikean kumppanin ja asiakkaan löytämiseen. Hän peräänkuuluttaakin valtiolta toimia uuden, vanhan Finpron kaltaisen, toimijan luomiseksi. Hän pitää Team Finlandin perusideaan hyvänä, ja korostaa, että Team Finlandiin satsaamisen tulisi jatkua. Hänen mukaansa se alkaisi toimia verkostona paremmin heti, kun päällekkäiset palvelutoiminnot on karsittu, ja lisäksi sen toimintaa helpottaisi, jos sitä ohjaisi yksi ministeriö – nyt osan hajaannuksesta voi katsoa johtuvan eri ministeriöiden epätahtisesta ohjauksesta. (Aikio-Tallgren 2016)

Mielipiteensä kirjoitti myös Jorma Turunen, Teknologiateollisuus ry:n toimitusjohtaja ja Finpron toimitusjohtaja vuosilta 2006—2010. Hänen mukaansa Finpro ajettiin alas, koska ”se alkoi kehittyä liian hyväksi omassa tekemisessään, mikä herätti paheksuntaa yksityisten konsulttien joukossa”. Hänen mukaansa siis Finpron alasajo johtui etenkin EU-komissiolle tehdyistä valituksista Finprosta monopolina. Hän peräänkuuluttaa tarvetta pohtia, mikä on valtion rooli etenkin pk-yritysten kansainvälistymisessä, sillä Finpron palvelusalkuissa ollut pk-yritysten strategiakonsultointi pyrki tukemaan kansainvälistymisessä kokemattomia yrittäjiä saavuttamaan valmiudet ja kyvyn panostaa

kansainvälistymiseen. Hänen mukaansa Team Finland on avain viennin kehittämiseen, ja siitä olisikin rakennettava asiakaslähtöinen ja aktiivinen toimija. (Turunen 2016)

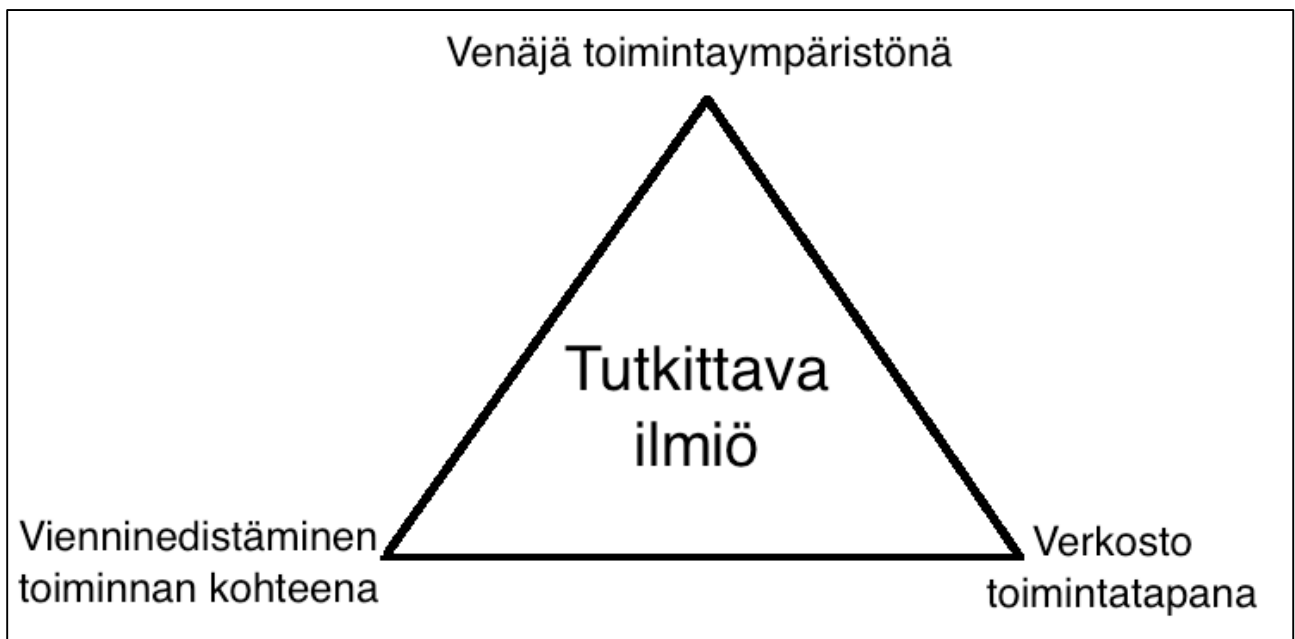
Keskusteluun osallistui 25.10. ulkoministeriön kauppapoliittisen osaston entinen päällikkö, nykyinen suurlähettiläs Jorma Julin, joka mielipidekirjoituksessaan totesi, että ”valtion johdolla on tehty oikean suuntaisia vienninedistämisen kehittämistoimia, mutta jotain on myös tuhottu ja unohdettu”. Hänen keskeisin viestinsä oli, että Finpron ulkomaanverkko on ollut yritysten kannalta sen hyödyllisin osa, vaikka sen konsulttihinnat ovat olleet varsinkin vientiä aloitteleville pk-yrityksille monesti kompastuskivi. Hänen mukaansa konsultoinnin myyminen oli iso virhe, mitä muualla maailmassa ei olisi tehty. Hänen toinen pointtinsa koskee Team Finlandia, jonka yhteistyö ontuu pahasti. Hänen mukaansa palvelukonseptia ei ymmärretä, ja ohjauksen hajanaisuus vaikeuttaa toimintaa. Hän korostaa, että toimiva Team Finland –yhteistyö on välttämätöntä, mutta samalla se ei kuitenkaan ole vaihtoehto Finpron vahvistamiselle ja konsulttiverkon palauttamiselle, sillä ne eivät voi korvata toisiaan. Hän peräänkuuluttaakin, että Suomen vienninedistämisjärjestelmä tulee palauttaa maailman huipulle. (Julin 2016)

Keskustelussa toistuu samat teemat: minkälaisia palveluita yrityksille tulisi julkishallinnon toimesta tarjota, miten julkishallinnon resursseja tulisi ohjata, Team Finlandin ongelmat ja niihin puuttuminen, Suomen vienninedistämistoimien kehittäminen. Osaltaan tämä gradu liittyy tähän mediakeskusteluun, sillä käsittelen näitä samoja teemoja ja aiheita teoriakeskustelun ja empiirisen aineiston pohjalta. Tässä kappaleessa esiteltyjä asioita tulee kuitenkin lukea lähdekriittisesti – kyseessä on mediassa kirjoitetut tekstit, jotka esittelevät vain tiettyjä näkökantoja ja ajatuksia. Koin kuitenkin tärkeäksi nostaa ne esille, sillä ne osaltaan valottavat Team Finlandista käytävää keskustelua.

2. Tutkimuksen lähtökohdat

2.1. Tutkimuskysymys

Tutkimukseni käsittelee suomalaista vienninedistämistä verkostossa Venäjällä. Tavoitteenani on perehtyä kirjallisuuden ja aineiston avulla siihen, **miten verkostomainen toimintatapa vienninedistämisessä soveltuu Venäjän toimintaympäristöön.**



Kuva 1 Tutkimuksen näkökulmat tutkittavaan ilmiöön.

Tutkittavaa ilmiötä lähestyn kolmesta näkökulmasta: verkosto toimintatapana, Venäjä toimintaympäristönä ja vienninedistäminen toiminnan kohteena¹. Venäjää toimintaympäristönä lähestyn sen taloudellisen, poliittisen, hallinnollis-laiillisen ja kulttuurillisen ulottuvuuden kautta. Alakysymyksiä ovat I) miten toimintaympäristöä voidaan tieteellisesti tutkia, II) millainen Venäjä on toimintaympäristönä ja mitkä ovat sen keskeiset piirteet sekä III) miten Venäjän toimintaympäristö otetaan huomioon vienninedistämisessä. Vienninedistämiskeskustelun ankkuroin markkinoinnin, johtamisen ja taloustieteen teorioihin ja tutkin sitä, I) miten vienninedistämistä ollaan kirjallisuudessa tutkittu ja mitä kehitysehdotuksia sieltä nousee, II) millainen on Suomen

¹ Vienninedistäminen pitää tässä tutkimuksessa sisällään myös kansainvälistymisen edistämisen.

vienninedistämispolitiikka ja III) miten vienninedistäminen yhdistyy verkostomaiseen rakenteeseen. Haen vastauksia siihen, miten viennin edistäminen on tehokkainta. Verkostoa lähestyn tutkimalla sitä, I) miten verkostoja ollaan tutkittu ja mitkä ovat niiden olennaiset piirteet ja lähestymistavat, II) millainen on Suomen vienninedistämisverkosto, ja III) miten Suomen vienninedistämisverkosto Team Finland Venäjällä olisi mahdollisimman toimiva.

Näiden näkökulmien kautta lähestyn Suomen vienninedistämisverkostoa Team Finlandia ilmiönä. Tässä kuvauksessa pyrin selkeyttämään Team Finlandin toimintatapaa ja rakennetta, sekä löytämään mahdollisia kirjallisuudesta nousevia kehitysehdotuksia. Lisäksi polemisoin muutamia kehittämiskohteita ja ongelmia, joita Team Finlandiin on liitetty.

Taulukko 1 Tutkimuksen eteneminen, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

TUTKIMUKSEN ETENEMINEN		
Tutkimusongelma: Miten verkostomainen toimintatapa viennin edistämisessä soveltuu Venäjän toimintaympäristöön?		
A. Venäjä toimintaympäristönä	B. Vienninedistäminen toiminnan kohteena	C. Verkosto toimintatapana
<p>I. Miten toimintaympäristöä voidaan tieteellisesti tutkia?</p> <p>II. Millainen Venäjä on toimintaympäristönä? Mitkä ovat sen keskeiset piirteet?</p> <p>III. Miten Venäjän toimintaympäristö otetaan huomioon vienninedistämisessä?</p>	<p>I. Miten vienninedistämistä ollaan kirjallisuudessa tutkittu, ja mitä kehitysehdotuksia sieltä nousee?</p> <p>II. Millainen on Suomen vienninedistämispolitiikka?</p> <p>III. Miten vienninedistäminen yhdistyy verkostomaiseen rakenteeseen?</p>	<p>I. Miten verkostoja ollaan tutkittu? Mitkä ovat niiden olennaiset piirteet ja lähestymistavat?</p> <p>II. Millainen on Suomen vienninedistämisverkosto?</p> <p>III. Miten Suomen vienninedistämisverkosto Team Finland Venäjällä olisi mahdollisimman toimiva?</p>
Luku 2. Metodologia: kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu		
<p>Luku 3. Venäjä toimintaympäristönä – kirjallisuus 3.1., vastaa kysymykseen AI;</p> <p>dokumentit ja havainnot 3.2., vastaa kysymykseen AII</p>	<p>Luku 4. Vienninedistäminen toiminnan kohteena – kirjallisuus 4.1., vastaa kysymykseen BI;</p> <p>Suomen VIE-politiikka 4.2., vastaa kysymykseen BII</p>	<p>Luku 5. Verkosto toimintatapana – kirjallisuus 5.1., vastaa kysymykseen CI;</p> <p>Suomen vienninedistämisverkosto 5.2., vastaa kysymykseen CII</p>

Luku 6. Analyttinen viitekehys		
Luku 7. Aineisto ja analyysi		
Luku 7.2. Venäjää koskevat tulokset haastatteluista, vastaa kysymykseen AIII	Luku 7.3. Vienninedistämistä koskevat tulokset haastatteluista, vastaa kysymykseen BIII	Luku 7.4. Verkostoa koskevat tulokset haastatteluista, vastaa kysymykseen CIII
Luku 7.5. Synergia: Aineistosta kaikkia näkökulmia yhdistävät seikat		
Luku 8. Johtopäätökset		
8.1. Venäjää käsittelevät johtopäätökset, vastaa kysymykseen AIII	8.2. Vienninedistämistä käsittelevät johtopäätökset, vastaa kysymykseen BIII	8.3. Verkostoa käsittelevät johtopäätökset, vastaa kysymykseen CIII
8.4. Yhteenveto: näkökulmien yhteen sitominen		
8.5. Lopuksi		

2.2. Metodologia

2.2.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusorientaatiokseni olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jonka tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 2009, 161)

Tutkimus täyttää useimmat kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliset piirteet. Se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Lisäksi tiedonkeruu tapahtuu erityisesti ihmisten kautta. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti vastaamaan tiettyihin kysymyksiin, eikä haastateltavia ole valittu satunnaisotannan menetelmällä. Erityisen selkeästi tutkimus edustaa laadullista tutkimusta siten, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi et al. 2009, 164)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä huomioida, että tutkijana minua sitovat arvolähtökohtani, jotka muokkaavat sitä, miten pyrin ymmärtämään tutkimaani ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa myöskään objektiivisuuden tiukka vaatimus ei toteudu, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat

toisiinsa. Tulokset ovat siis vain ehdollisia selityksiä aineiston tuottamisen aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin pyrkimyksenä pikemmin *löytää tai paljastaa tosiasioita* kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 2009, 161)

2.2.2. Teemahaastattelu

Aineistonkeruutavaksi valitsin teemahaastattelun, eli haastattelumuodon, jossa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi et al. 2009, 206) Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (*ibid.* 205)

Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja, sillä vienninedistämiseen liittyvät teoriat ja verkostoteoriat ovat varsin nuoria tutkimuksenaloja, joten niistä on olemassa vähän mitattavaa dataa. Lisäksi jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Teemahaastattelut antavat mahdollisuuksia selventää saatavia vastauksia ja syventää saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja ja esimerkkejä. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden syventää teema-alueista saatavaa tietoa keskustelun etenemisen myötä. (Vrt. Hirsjärvi 2009, 205)

Keskeistä teemahaastattelussa on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi et al. 2008, 48) Kysymysten järjestystä ja muotoilua voidaan muuttaa haastattelukohtaisesti, eikä vastauksia ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Lisäksi haastattelututkimukselle on olennaista se, että tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, ja päässyt näin tiettyihin oletuksiin tutkittavasta aihepiiristä. (*ibid.* 47) Myös tämä ennakko-oletus täyttyy tutkimuksessani.

2.3. Kirjallisuus ja aineisto

Tutkimukseni on perinteinen kirjallisuuteen, dokumentteihin ja haastatteluihin pohjautuva kvalitatiivinen tutkimus. Lähestyn kolmea näkökulmaani kutakin erikseen niitä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden kautta. Empiirinen aineistoni koostuu teemahaastatteluista (primääriaineisto) ja politiikkadokumenteista (sekundääriaineisto).

Tutkimuskysymystäni lähestytään kolmesta eri näkökulmasta: Venäjän liiketoimintaympäristön näkökulmasta, vienninedistämisen näkökulmasta ja verkostomaisen toimintatavan näkökulmasta. Kaikissa näissä on omat taustoittavat kirjallisuutensa ja keskeiset lähteensä.

Venäjän toimintaympäristöä koskevaa tutkimuskirjallisuutta on englannin kielellä saatavilla rajoitetusti, ja se usein vanhenee nopeasti. Venäjän toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joskin suuret linjat taloudessa ja liiketoimintaympäristön haasteissa pysyvät samoina pitkällä aikavälillä. Venäjä toimintaympäristönä –osiossa kirjallisuudella taustoitetaan toimintaympäristön tutkimusta, ja havainnollistavana ja kuvaavana aineistona käytän kirjallisuuden lisäksi Suomen ulkoasiainministeriön ja valtiovarainministeriön sekä kansainvälisten organisaatioiden laatimia raportteja ja politiikkadokumentteja.

Vienninedistämistä on tutkittu verrattain vähän, sillä se on rajallinen tutkimusalue. Siinä nousee usein esille selkeät perusteokset ja tutkijat, joiden teoksia olen käyttänyt myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi Moini, Kotabe, Czinkota ja Seringhaus ovat tutkijoita, joiden tutkimuksiin on viitattu lähes kaikissa löytämissäni vienninedistämistä käsittelevissä artikkeleissa. Lisäksi vienninedistämisen toisessa luvussa käsittelen Suomen vienninedistämispolitiikan keskeisiä dokumentteja.

Verkostoja puolestaan on tutkittu runsaasti ja laajasti ainakin yhteiskunta- ja taloustieteiden parissa sekä sosiopsykologisissa tutkimuksissa. Verkostotutkimuksen määrä on moninkertaistunut 2000-luvulla, joten siitä on vaikea löytää keskeisiä lähdeteoksia, johon useimmat aiheen tutkijat viittaisivat. Sen vuoksi olen pyrkinyt verkostokeskustelussa hakemaan väitteille tukea useasta eri lähdeteoksesta. Keskeisiä lähteitäni ovat muun muassa Niemelän (2002), Vesalaisen (2006) ja Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) kattavat koontiteoriat verkostotoiminnasta. Lisäksi luvun lopussa esittelen Suomen Team Finland –verkostoa tiedotteiden, politiikkadokumenttien ja raporttien kautta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, jotka on toteutettu Venäjällä 12.12.2016–16.12.2016 ja Helsingissä tammikuussa 2017, sekä toissijaisesti poliittisista dokumenteista, joiden tarkoituksena on havainnollistaa Suomen vienninedistämistoimintoja. Haastattelurungot ovat näkyvissä liitteissä 3–5. Haastateltavat henkilöt toimivat joko Team Finland –verkostoon kuuluvissa organisaatioissa tai niihin läheisesti kytköksissä olevissa organisaatioissa Venäjällä tai Helsingissä. Haastateltavat henkilöt on valittu sillä perusteella, että heillä on kiinteä

kytkös verkoston toimintaan. Kaiken kaikkiaan haastatteluja oli 11, ja niistä litteroitu aineisto on tämän tutkimuksen keskeisin materiaali.

2.4. Aiempi tutkimus aiheesta

Hallintotieteissä idänkaupan ja vienninedistämisen tutkimus on ollut vähäistä. Sittenkin Vaasan yliopiston hallintotieteen professoriksi päätenyt Ari Salminen on 70- ja 80-lukujen vaihteessa tehnyt tutkimusta idänkaupan hallinnosta. Hänen teoksensa *Idänkauppa ja hallinto* (Salminen, 1981) on ensimmäinen Suomessa tehty peruskartoitus idänkaupan rakenteen, sopimusjärjestelmän ja hallinto-organisaation kehityksestä toisen maailmansodan jälkeisenä aikana. Tutkimuksessa hän pyrkii luomaan ymmärrystä siitä, miten Suomen idänkauppa toimi Neuvostoliiton ja sosialististen valtioiden talousyhteisö SEVin jäsenmaiden kanssa. Tutkimusta edelsi hänen lisensiaatintyönsä *Ulkomaankaupan erityisesti idänkaupan päätöksenteko valtion keskushallinnossa* (Salminen, 1979). Se on julkishallinnollinen tutkimus ulkomaankaupan päätöksentekojärjestelmästä ja organisaatiosta poliittisen demokratian ja parlamentarismien toteutumisen kannalta.

Kummassakin teoksessa Salminen rajasi tutkimuksen ulkopuolelle kauppakamarijärjestelmän, suomalais—neuvostoliittolaisen kauppakamarin², Suomen Ulkomaankauppaliiton³ ja Suomen vientiluotto-osakeyhtiön⁴. Ne hän nimesi ”valtion keskushallintoon kuulumattomiksi ulkomaankaupan organisaatioiksi, joilla on kuitenkin yhteyksiä ja vuorovaikutusta varsinaisten päätöksentekoyksiköiden kanssa.” (Salminen 1979, 26) Hän ei siis tutkimuksissaan käsitellyt vienninedistämistä. Tuohon aikaan sen tutkimus muutenkin maailmalla oli vasta aluillaan. Hänen tutkimuksensa kuitenkin osoittavat hallintotieteellistä kiinnostusta Suomen idänkaupasta vastaavaan julkisorganisaatioon.

Hallintotieteellisiä graduja ei viennin edistämisestä tietääkseni ole tehty viimeisten vuosikymmenien aikana. Kauppatieteiden puolelta graduja löytyi muutamia. Esimerkiksi Laura Vilén on 2012 kirjoittanut talousmaantieteellisen Pro gradu –tutkielman ”Vienninedistämisohjelmat Venäjän viennin näkökulmasta: Venäjään liittyvien vienninedistämisohjelmien tarjonta pk-yrityksille

² Nykyinen Suomalais—venäläinen kauppakamari

³ Nykyinen Finpro

⁴ Nykyinen Finnvera

Varsinais-Suomessa”. (Vilén 2012) Tutkimuksessaan Vilén esittelee Suomen julkishallinnon palveluita, jotka on suunnattu pk-yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen. Erityishuomiota hän kiinnittää Venäjän vientiin ja palveluihin Varsinais-Suomen alueella. Oma tutkimukseni eroaa Vilénin tutkimuksesta merkittävästi, vaikka samaa aihepiiriä käsittelee: hän keskittyy viennin edistämiseen asiakasnäkökulmasta, kun taas minä pyrin käsittelemään vienninedistämispalveluita niiden tarjoajan näkökulmasta ja tieteellisen tutkimuksen valossa siitä, millaisia palveluita kannattaisi tarjota.

Kolmea näkökulmaani, verkostoja, Venäjää ja vienninedistämistä on tutkittu verrattain vähän yhteisesti. Tutkimukseni uutuusarvo onkin siinä, miten se yhdistää näitä tutkimusaloja ja tuo näkökulmaa siihen, miten vienninedistämistä voidaan toteuttaa verkostossa Venäjän toimintaympäristössä. Luvuissa 3—5 käsittelen tarkemmin tutkimukseni näkökulmat.

3. Venäjä toimintaympäristönä

3.1. Toimintaympäristön käsitteelliset piirteet

Liiketoimintaympäristöjen tutkiminen on yleistä etenkin markkinoinnin tutkimuksen alalla. Toimintaympäristöä tutkitaan monista eri näkökulmista, ja yleiseksi lähestymistavaksi on noussut PESTLE –analyysi. PESTLE –lyhenne tulee sanoista *political, economic, social, technological, legal* ja *environmental*. Siinä liiketoimintaympäristöä lähestytään siis kuudesta eri katsantokannasta. Poliittinen näkökanta pitää sisällään valtion politiikan etenkin talouteen liittyen. Taloudelliset tekijät ovat talouskasvuun, korkoihin, vaihtosuhteisiin ja inflaatioon liittyviä. Sosiaaliset tekijät ovat kulttuuri- ja väestötekijöitä sekä trendejä. Teknologiseen alueeseen liittyvät tutkimus- ja kehitysaktiivisuus, teknologisuuden aste ja teknologisen muutoksen nopeus. Laillisia elementtejä ovat kuluttamiseen ja työllistämiseen liittyvät lait, ja ympäristötekijöitä sää- ja luonto-olosuhteet sekä ilmastonmuutos. (Elearn 2009, 105—107) Tutkimuksen koko huomioon ottaen ei ole järkevää lähteä tekemään Venäjästä kattavaa PESTLE-analyysia, vaan poimia siitä tutkimuksen kannalta keskeisimmät elementit.

Monissa liiketoimintaympäristöä tutkivissa koontiteoksissa keskeisiksi liiketoimintaympäristöä lähestyviksi näkökannoiksi nousevat poliittinen ympäristö, taloudellinen ympäristö, laillis-hallinnolliset seikat ja kulttuurilliset seikat (esim. Worthington ja Brown 2009; Elearn 2009; Craig ja Campbell 2009; Fernando 2011). Edellä luetellut koontitutkimukset jaottelevat nämä osa-alueet edelleen pienemmiksi yksiköiksi, mutta tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on havaita Suomen vienninedistämistoimiin vaikuttavat suuret suuntaviivat ja keskeisimmät toimintaympäristön piirteet. Poimin kirjallisuudesta yllä esitelty neljä keskeistä näkökantaa liiketoimintaympäristön tutkimukseen, ja sovellan niitä Venäjään havaintoaineistojen, kuten Suomen valtion ja puolijulkisten toimijoiden julkaisemien dokumenttien ja raporttien, sekä osittain myös tutkimuskirjallisuuden valossa.

Kokonaisia tutkimuksia voitaisiin kirjoittaa siitä, millainen maa Venäjä on toimintaympäristönä ulkomaalaisille organisaatioille. Siitä on kirjoitettu kattavia tutkimusteoksia, kuten Richmond (2009) ja Dolgopoyatova, Iwasaki ja Yakolev (2009), sekä käytännön oppaita yrityksille, jotka suuntaavat Venäjän markkinoille, esimerkiksi Terterov (2005) ja Peltola & Dobrowolski (2015). Lisäksi Venäjän talouden muutosta Neuvostoliiton kommunismista markkinatalouteen on tutkinut esimerkiksi

Sutela (2007). Lisäksi Venäjän toimintaympäristön ympärille on syntynyt laaja konsulttiyritysten kirjo. Tutkielman laajuus ja tavoitteet huomioon ottaen ei voitaneakaan olettaa, että tässä tutkimuksessa asiaan perehdyttäisiin syvällisesti. Seuraavan osion tarkoituksena ei ole siis olla kattava ja syväanalyttinen tutkimus Venäjästä toimintaympäristönä, vaan antaa yleinen käsitys Venäjän keskeisistä liiketoimintaympäristön piirteistä. Kekseistä on se, millaisessa toimintaympäristössä suomalaiset yritykset ja Team Finland -vienninedistämisverkosto toimivat.

3.2. Havainnot Venäjästä toimintaympäristönä kirjallisuudesta ja dokumenteista

3.2.1. Poliittinen ympäristö

Venäjä on liian merkittävä toimija, jotta se voitaisiin Suomen ja EU:n ajattelussa sivuuttaa, sillä se on kummallekin tärkeä strateginen kumppani, kauppakumppani ja maantieteellisesti merkittävä valta (Forsberg ja Haukkala 2016). Venäjällä ja Suomella on yli 1300 kilometriä yhteistä rajaa, ja pitkä yhteinen historia. Suomen geopoliittinen asema on riippuvainen Venäjästä (esim. Harle ja Moisio 2000, 2002), ja tämä todellisuus on jo pitkään vaikuttanut merkittäväällä tavalla Suomessa harjoitettuun politiikkaan. Suomen politiikka muotoutuu kuitenkin yhä enemmän EU-yhteisössä, ja EU:n ja Venäjän väliset poliittiset suhteet määrittävät myös merkittävästi Suomen ja Venäjän suhteita.

Yhteistyö Venäjän kanssa on Suomelle erityisen tärkeää. On kuitenkin pantava merkille, että yhteistyö on tällä hetkellä vaikeaa kansainvälisten jännitteiden sekä myös Venäjän sisäisen kehityksen ja ongelmien myötä. EU:n ja Venäjän välit ovat pakkasella, eikä niille näy ratkaisua niin pitkään kuin Ukrainan kriisille ei löydy ratkaisua. Hankalat ajat suhteissa tulevat jatkumaan, ja ne vaativat kansallista pohdintaa ja työskentelyä.

Ukrainan kriisin johdosta Euroopan unioni on maaliskuusta 2014 lähtien määrännyt rajoittavia toimenpiteitä Venäjää vastaan vastalauseena Krimin Venäjään liittämisestä ja Ukrainan tarkoituksellisesta horjuttamisesta. Diplomaattisina toimenpiteitä EU:n jäsenmaat ovat päättäneet olla järjestämättä sääntömääräisiä kahdenvälisiä huippukokouksia Venäjän kanssa, ja viisumineuvottelut sekä EU:n ja Venäjän välisen uuden sopimuksen neuvottelut keskeytettiin. EU:n jäsenvaltiot ovat jäädyttäneet yksittäisten Venäjän kansalaisten varallisuutta ja asettaneet heille matkustuskieltoja. Nämä henkilöt ovat EU:n mukaan vastuussa Ukrainan alueellista

koskemattomuutta, suvereniteettia ja itsenäisyyttä heikentävistä tai uhkaavista toimista. (Eurooppa-Neuvosto 2016) EU määräsi heinä- ja syyskuussa 2014 talouspakotteita, jotka kohdistuvat Venäjään tietyillä talouden alueilla. Näitä alueita ovat pankkisektori, energiassektori ja puolustussektori. Lisäksi Euroopan investointipankki keskeytti uudet rahoitustoimenpiteet Venäjällä, ja joitakin EU:n ja Venäjän kahdenvälisiä ja alueellisia yhteistyöohjelmia keskeytettiin. (Eurooppa-Neuvosto 2016, VM 2014, 8)

Venäjä vastasi EU:n asettamiin sanktioihin omilla vastatoimillaan, kuten matkustuskielloilla ja tuontikielloilla. Suomen kannalta merkittävä toimi olivat elintarvikesanktiot, kun 7.8.2014 Venäjä asetti tuontikieltoon EU:sta, Yhdysvalloista, Kanadasta, Australiasta ja Norjasta tuotavat lihat ja lihatuotteet, maidon ja maitotuotteet, juurekset, vihannekset, hedelmät, pähkinät, kasvisrasvapohjaiset ruokatuotteet sekä kaloja ja äyriäisiä. (VM 2014) 24.7.2015 julkaistiin Venäjän presidentti Putinin määräys, jolla sanktioita pidennettiin vuodelle 5.8.2016 asti (Ria Novosti 2015). Yhä tämänkin jälkeen sanktioiden voimassa oloa on jatkettu, eikä niille näy toistaiseksi päätepistettä.

Poliittinen ilmapiiri Venäjän ja EU:n ja Venäjän ja Suomen välillä on siis jännittynyt. Poliittinen ilmapiiri heijastelee aina myös kaupankäyntiin, ja Venäjän kaupan heikot näkymät johtuvat osaksi juuri poliittisesta ilmapiiristä. Viennin edistäminen kohtaa siis hankaluuksia myös tältä suunnalta, ja valtion tulee tarkasti miettiä, miten se ohjaa vähiä resurssejaan niin, että vaikutukset olisivat mahdollisimman positiiviset.

3.2.2. Venäjän talous

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin maa. Se kattaa lähes seitsemäsosan maailman maapinta-alasta ja ulottuu Tyyneltä valtamereltä Itämerelle ja Jäämereltä Mustallemerelle ja Kiinaan. Venäjällä on noin 143.5 miljoonaa asukasta, joista valtaosa (noin 110 miljoonaa) asuu Uralin länsipuolella. Venäjän valtio syntyi vuonna 1992 Neuvostoliiton perillisenä, ja on sen jälkeen käynyt läpi merkittävää talouden ja yhteiskunnan transitiokautta kommunistisesta järjestelmästä kapitalistiseen. Tämä murros ei ole sujunut ongelmitta, ja Venäjän talous ja liiketoimintaympäristö ovat edelleen verrattain kehittymättömiä. (Kts. Flemming 2005; Grabowski, Self ja Shields 2007, 264—266)

Venäjä on toimintaympäristönä yrityksille haastava. Sen poliittinen kehitys on ollut 2000-luvulla

vakaata, joskin se on kehittymässä yhä autoritäärisempään suuntaan. Talouskehitys oli läpi 2000-vuosikymmenen tasaista, mutta käänne heikompaan tapahtui vuonna 2013. Myös lähivuosien taloustilanteen odotetaan olevan heikko öljyn maailmanmarkkinahinnan alhaisuuden ja talouspakotteiden seurauksena. Venäjän johto on asettanut tavoitteekseen talouden modernisoinnin ja teollisen rakenteen monipuolistamisen, mikä vähentäisi maan riippuvuutta öljyn ja raaka-aineiden maailmanmarkkinahintakehityksestä. (EK 2016B)

Venäjän talouden keskeisistä tunnusluvuista seurantatilastoa pitää yllä Suomen Pankin kehittyvien talouksien tutkimuslaitos BOFIT (2017A). Venäjän talouskasvua ja talouden kehitystä leimaavat selkeät rakenneongelmat (UM 2016, 2). Näitä rakenneongelmia ovat muun muassa heikot poliittiset ja taloudelliset instituutiot (Guriev ja Zhuravskaya 2010, 125—126, VM 2015, 4—5), resurssiriippuvuus (Oomes ja Kalcheva 2007, Algieri 2011), korruptio ja valtion suuri vaikutus talouteen (Levin ja Satarov 2000), investointien vähyys (VM 2015, 4), korkeat tuloerot ja sosiaalinen eriarvoisuus (Akindinova, Kuzminov ja Yasin 2016, 220), sekä harmaan talouden koko (Akindinova et al. 2016, 225). Lisäksi kasvun edellytyksiä tulevina vuosina heikentävät Ukrainan kriisi (UM 2016, 2) ja Venäjän talouden ja politiikan entistä suurempi sisäänpäin kääntyminen (VM 2015, 5).

Venäjän pitkän aikavälin talouskehitykseen ja talouskasvuun vaikuttaa etenkin Venäjän väestörakenne. Venäjällä työikäinen väestö on jo kääntynyt laskuun, ja negatiivinen väestökehitys tulee jatkuessaan aiheuttamaan talouden kehityksen hidastumista työvoiman vähetessä. Venäjän väestö on pienentynyt koko 2000-luvun ajan – vuonna 2007 se oli noin 142 miljoonaa ja sen on ennustettu supistuvan vuoteen 2025 mennessä noin 127 miljoonaan. Syinä tähän ovat alhainen syntyvyys sekä alhainen eliniänodote – vuonna 2001 odotettavissa oleva elinikä oli miehillä alle 60 vuotta ja naisilla noin 70 vuotta. (VM 2016, 11; Karhunen et al. 2008, 11)

Väestödemografian lisäksi Venäjän taloudelle merkittäviä haasteita aiheuttaa voimakas inflaatio. Vuosina 2014 ja 2015 se on saavuttanut kaksinumeroiset luvut, ja voimakas inflaatio syö säästöjä ja vähentää investointeja, mitkä puolestaan hidastavat kotimarkkinan kehitystä. Ulkopuolisten investoijien mukaan voimakas inflaatio on tärkein yksittäinen este Venäjälle investoimiseen. Inflaatiota synnyttää etenkin ruplan arvon heilahtelut ja kilpailun vähyys olennaisilla markkina-alueilla. (Akindinova et al. 2016, 221—222)

Venäjän taloudelle ominaista on myös se, että suurin osa taloudesta on valtiiovetoista ja se, että etenkin suuret monopoliyhtiöt ovat valtio-omisteisia. Valtio-omisteisuudella mitattuna Venäjä on

maailman korkeimmilla sijoilla. Säännöllisesti kehitetyt yksityistämissuunnitelmat on laitettu huonosti täytäntöön ja ne usein liittyvät intressien ja kontrollin keskittämiseen valtio-omisteisiin suuryrityksiin. (Akindinova et al. 2016, 221—222)

Venäjän talous kääntyi taantumaan 2014, ja vaikka 2016 taantuma on taittunut, paluu 2000-luvulla nähtyyn nopeaan kasvuun on epätodennäköistä. Epävarmuutta talouteen aiheuttavat talouden riippuvuus öljyhinnan kehityksestä, ruplan kurssiheilahtelut, kotimaisen kysynnän lasku ja energian viennistä saatavien verotulojen lasku. Kokonaisuutena talouspolitiikassa on odotettavissa valtion roolin kasvaminen sekä sääntelyn ja protektionististen toimien lisääntyminen. Liiketoimintailmapiirissä ei ole odotettavissa muutoksia myönteiseen suuntaan. (UM 2016, 9) Taloudelliset instituutiot ja infrastruktuuri ovat tulotasoon verrattuna alikehittyneet, byrokratia on liiallista ja korruptio yleistä. Poliittinen johto on etenevästi autoritaarinen, ja osa sen johdosta suhtautuu kansainvälistymiseen kielteisesti. (Kaitila ja Kotilainen 2015, 7)

Talouskehitys 1990-luvulta 2010-luvun alkuun

Neuvostoliitto kaatui 1992, ja kaatumista seuraavat vuodet olivat kovan turbulenssin aikaa Venäjän siirtyessä kommunistisesta talousjärjestelmästä kapitalistiseen. 1990-luvun alkupuolesta lähtien Venäjän BKT asukasta kohden on kasvanut 2,5-kertaiseksi, ja se on noussut keskitulotason maiden joukkoon. Se on kehittynyt samaa tahtia Keski- ja Itä-Euroopan maiden kanssa. 2000-luvun alun nopeat kasvulukemat pienensivät Venäjän eroa kehittyneistä maista, mutta vuosien 2014 ja 2015 aikana ero on taas kasvanut. (Akindinova et al. 2016, 219)

Venäjän 1990-luvun talouden kehittymistä käsittelevät tarkemmin esimerkiksi Akindinova et al. (2016) ja Sutela (2007). Venäjän Neuvostoliiton jälkeinen talouskehitys voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen: 1992—1998 ja 1999—2011. Näillä vaiheilla on merkittävästi erilaiset makrotaloudelliset piirteet. Ensimmäiset seitsemän vuotta olivat jyrkän makrotalouden laskun aikaa. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen maan tuotanto romahti ja talous kärsi lukuisista ongelmista (Karhinen et al. 2008, 12). Vuoteen 1990 verrattuna vuonna 1998 BKT oli pudonnut 42 prosenttia, investointi kiinteään pääomaan oli romahtanut viidesosaan, työn tuottavuus oli pudonnut kolmanneksella ja reaalitytulot puolittuneet. Kansallinen velka kasvoi voimakkaasti, ja elokuussa 1998 velkojen maksu lopetettiin, mikä johti vuoden 1998 talouskriisiin Venäjällä. (Baranov 2014, 23; Karhunen et al. 2008, 12)

Vuoden 1998 talouskriisin jälkeen Venäjällä luotiin markkinainfrastruktuurin perusteet ja lainsäädännöllinen perusta. Venäjällä alkoi talouskasvun aika vuoden 1998 kriisin jälkeen, ja tätä kehitystä tuki maailmanmarkkinoiden suotuisat olosuhteet energiaressurssien viennille. (Baranov 2014, 24) Venäjän kokonaistuotanto kasvoi vuosina 1995—2013 keskimäärin 3,6 prosenttia vuodessa. Tämän ajanjakson keskivaiheille osuu kymmenen vuoden mittainen hyvin nopean talouskasvun aika, jolloin keskimääräinen bkt:n kasvuvauhti oli 6,9 prosenttia vuodessa. (Kaitila ja Kotilainen 2015, 7)

1990-luvun tapahtumat Venäjän taloudessa loivat edellytykset 2000-luvun nopealle kasvulle. Lopullinen sysäys talouskasvun käynnistymiselle oli vuoden 1998 talouskriisi, jonka seurauksena ruplan devalvoituminen nosti ratkaisevasti Venäjän vientiteollisuuden kilpailukykyä. (Karhunen et al. 2008, 12) Siirryttäessä 2000-luvulle bruttokansantuote sekä tuottavuus kasvoivat voimakkaasti. Nopea kasvu ilman suuria investointeja oli mahdollista ottamalla käyttöön Neuvostoliiton aikaista 1990-luvulla seissyttä tuotantokapasiteettia ja rationalisoimalla huonosti organisoitua tuotantoa. Toimilla oli merkittävä vaikutus tuottavuuden alhaisesta lähtötasosta johtuen. Ongelma tilanteessa on kuitenkin se, että merkittäviä vaikutuksia saatiin ilman uusia investointeja, mikä johti teknologian hitaaseen kehittymiseen ja uusien innovaatioiden vähyyteen. (*ibid.* 13)

Venäjän talouden kehitystä 2010-luvulla ovat hidastaneet muun muassa vähäiset investoinnit tuotantokapasiteettiin sekä infrastruktuuriin. Erityisesti energiatuotantokapasiteetin käyttöä on enää vaikea lisätä ja se on osaksi vanhentunutta, mikä rajoittaa tuotannon kasvua. (Karhunen et al. 2008, 14) 2000-luvun talouden kehitystä luonnehti vuoden 1998 valuuttakriisistä lähtien jatkunut nopea kasvu ja väestön vaurastuminen sekä se, että valtio on kyennyt maksamaan pois lähes koko ulkomaanvelkansa. Tämän lisäksi kotimainen kulutus ja investoinnit kasvoivat nopeasti. (*ibid.* 10).

Vuonna 2009 kansainvälinen talouskriisi osui myös Venäjään, ja sen talous kääntyi ensimmäisen kerran taantumaan. Seuraavina vuosina talous koki vain pientä kasvua, ja Ukrainan kriisin seurauksena ja öljyn maailmanmarkkinahinnan pudotessa Venäjän talous kääntyi uudestaan taantumaan 2014 ja 2015. (BOFIT 2017A)

Talouden riippuvuus luonnonvaroista

Venäjä on yksi maailman merkittävimmistä luonnonvarojen tuottajista. Sillä arvioidaan olevan maailman suurimmat maakaasuvarannot, toiseksi suurimmat hiilivarannot ja seitsemänneksi

suurimmat öljyvarannot. (Oomes ja Kalcheva 2007, 3) Venäjän talous onkin erittäin riippuvainen raaka-aineista, erityisesti öljystä, ja niiden hinnoista (VM 2015, 3, 10; Karhunen et al. 2008, 10). Yli 40 prosenttia valtion budjettituloista ja noin 70 prosenttia vientituloista tulevat öljy- ja kaasusektorilta. (UM 2016, 4; Kaitila ja Kotilainen 2015, 8)

Koko Neuvostoliiton jälkeisen ajan energiatulot ovat olennaisesti määrittäneet Venäjän makrotalouden tilannetta. Tämä merkittävä resurssiriippuvuus on yhä olemassa Venäjällä, eikä sen heikkenemistä näy lähitulevaisuudessa. (Baranov 2014, 24) Vaikka talouden rakennetta Venäjällä on yritetty monipuolistaa, se on edelleen riippuvainen energiasektorista. Tämä on ongelmallista erityisesti siksi, että öljyn ja raaka-aineiden hinnat ovat herkkiä maailmanmarkkinahintojen heilahtelulle (Karhunen et al. 2008, 10). Lisäksi Venäjän olemassa olevien öljykenttien arvellaan ehtyvän muutaman vuoden kuluessa, ja uusiin kenttiin ei ole tehty riittävästi investointeja (UM 2016, 4). Tutkimukset ovat osoittaneet jopa, että öljyn hinnan suhde Venäjän BKT:hen on 0.2, mikä tarkoittaa, että 10 prosentin nousu öljyn hinnassa johtaa 2 prosentin nousuun Venäjän bruttokansantuotteessa (Guriev ja Zhuravskaya 2010, 132).

Venäjän talouden rakenteen uudistusten puute on johtanut siihen, että Venäjän talouskehitys on riippuvainen raakaöljyn arvaamattomista maailmanmarkkinahinnoista. Historiallisesti raakaöljyn hintakehitys on määrännyt Venäjän vaihtosuhteen kehityksen, mikä on heiluttanut investointeja ja BKT:n kasvua. Tämä riippuvuus raaka-aineiden heiluvista maailmanmarkkinahinnoista tekee maan talouskehityksen ennustamisesta vaikeaa. (Kaitila ja Kotilainen 2015, 7–8)

Resurssiriippuvuudella on merkittäviä seurauksia Venäjän talouden kehitykselle. Öljyn hinnan viime vuosia alhaisemmaksi jäävä taso ja kasvanut epävarmuus ovat jo alentaneet vientituloja, heikentäneet ruplaa, kiihdyttäneet inflaatiota ja nostaneet korkoja Venäjällä. (VM 2015, 4) Toisaalta 2000-luvun alussa Venäjän talous hyötyi huomattavasti öljyn hinnan moninkertaistumisesta lyhyessä ajassa. Öljyn korkea hinta mahdollisti valtion talouden vahvistumisen, mittavat julkiset investoinnit, sosiaalietuksien parantamisen sekä ulkomaisen velan lähes täyden pois maksamisen. (Karhunen et al. 2008, 14–15) Öljystä saatuja tuloja ei silti käytetty riittävästi talouden rakenteiden monipuolistamiseen, mikä näkyy nyt talouden heikentymisenä.

Venäjä kärsii resurssivaurauden aiheuttamasta resurssikirouksesta, jossa luonnonvarat kääntyvät niitä vaurastuttavan maan rappioksi. Tämä resurssikirous ilmenee ennen kaikkea puutteellisina instituutioina. (VM 2015, 10) Käsitys 'resurssikirouksesta' perustuu empiiriseen aineistoon siitä, että

resurssirikkaiden maiden taloudet kasvavat hitaammin verrattuna resurssiköyhiin maihin. Yksi selitys tälle on se, että suuret resurssitulot johtavat taisteluihin näiden resurssien hallinnasta, mikä hidastaa kasvua, kun tuottavia resursseja käytetään tuottamattomiin toimiin. Toinen selitys on se, että resurssien hinnat ovat epävakaita, mikä on pahaksi kasvuille. Kolmas selitys on niin kutsuttu Hollannin tauti (kts. Venäjän osalta tarkemmin Algieri 2011, vrt. Kuboniwa 2012: ”Venäjän tauti”), jonka mukaan luonnonvaroista saatavat resurssit nostavat vaihtokursseja, mikä vähentää tuotantosektorin kilpailukykyä. (Oomes ja Kalcheva 2007, 4)

Talouden tulevaisuus

Venäjän taloudessa ei ole näkyvissä paluuta 2000-luvun alun voimakkaiseen kasvun vuosiin. Kaitila ja Kotilainen (2015, 16) jakavat Venäjän talouden näkymät kolmeen aikahorisonttiin: lyhyeen aikaväliin (alle 3 vuotta), keskipitkään aikaväliin (noin viisi vuotta) ja pitkään aikaväliin (5–15 vuotta). Lyhyellä aikavälillä talouden kehitystä leimaavat heidän mukaansa öljyn hinnan romahdus, ruplan kurssiheilahtelut, Ukrainan kriisi ja näiden seurauksena Venäjän talouden taantuma (kts. myös BOFIT 2017B, 3).

Odotukset Venäjän talouden kehityksestä ovat kääntyneet ainakin suomalaisyritysten mielestä varovaisen positiivisiksi, vaikkakaan kukaan ei odota merkittävää talouden kasvua (SVKK 2016, 7, 15). Venäjän talouden odotetaan kääntyvän vuonna 2017 1,5 prosentin kasvuun kahden vuoden supistumisen jälkeen aiempaa korkeamman öljyn hinnan tukemana. Kasvua vetää kotimainen yksityinen kysyntä, ja samalla myös tuonti elpyy syvästä pudotuksestaan. Venäjän kasvun odotetaan jatkuvan hitaana lähivuodet, koska talous toimii jo kapasiteettinsa rajoilla eikä tarvittavia rakenteellisia uudistuksia ole näköpiirissä. (BOFIT 2017B, 1)

Pitkällä aikavälillä Venäjän taloudelliseen kehitykseen vaikuttavat energian hinnan kehitys ja Venäjän talouden kyky tuotannollisen perustansa vahvistamiseen sekä aiemmin mainittu väestökehitys. Tärkeintä olisi, että Venäjä kykenisi irtaantumaan resurssiriippuvuudesta ja kehittämään muuta tuotannollista toimintaansa. Tämä kuitenkin edellyttää rakenteellisia uudistuksia, taloudellisen toiminnan vapauttamista, liiketoimintaympäristön kehitystä, uusien teknologioiden tehokkaampaa hyödyntämistä, valtion roolin supistamista taloudessa sekä myönteistä investointi-ilmapiiriä ja suoria ulkomaisia sijoituksia. (Kaitila ja Kotilainen 2015, 17; BOFIT 2017B, 3)

3.2.3. Venäjän laki- ja hallintoympäristö

Venäjän liiketoimintaympäristö on kehittynyt tasaisesti 1990-luvulta lähtien, mutta se on edelleen haasteellinen, eikä esimerkiksi vuonna 2012 voimaan astunut Venäjän WTO-jäsenyys ole tuonut mukanaan odotettuja myönteisiä vaikutuksia Venäjän sääntely- ja liiketoimintaympäristölle (UM 2016, 6; EK 2016B). Venäjän liiketoimintaympäristön kehitystä ja sen olennaisia piirteitä on tutkittu etenkin Suomessa varsin paljon (kts. Karhunen et al. 2008; Mäkinen 2005; Šlâmin 2008; myös Aidis ja Adachi 2007).

Venäjän liiketoimintaympäristön ongelmia ovat muun muassa ruplan kurssi, poliittinen riski, talouden epävakaus, rahoituksen puute, tullaus, byrokratia, epävarmuus, kiristynvä kilpailu ja sekava lainsäädäntö (SVKK 2016, 37; kts. myös Karhunen ja Louhiala-Salminen 2010, 20). Venäjän taloutta vaivaavat korruptio, valtion yrityskaappaukset, harmaan talouden suuruus, kehittymätön yksityissektori ja instituutioiden heikkous (Ledeneva 2006, 11). Merkittäviä ongelmia on myös oikeusvaltioinstituutiossa: Venäjän sääntelyilmapiiri on epävakaa, oikeusturva heikkoa, omistusoikeudet epävarmat, lainsäädäntö on jäykkä ja tulkinnanvarainen, ja oikeuslaitos toimii heikosti (Leppänen ja Sallanko 2010, 6; Chadee ja Roxas 2013; 32). Lisäksi valtion rooli taloudessa on entisestään kasvava, se lisää talouteen liittyvää sääntelyä ja on kasvavasti protektionistinen sääntelyssään (UM 2016, 2). Valtiovetoisten instituutioiden heikkous, puutteet ja väärinkäytökset ovatkin johtaneet tilanteeseen, jossa yrittäjille suurempi uhka ovat hallintoviranomaiset kuin rikolliset (Chadee ja Roxas 2013).

Yksi merkittävä liiketoimintaympäristön haaste Venäjällä on poliittinen riski, joka liittyy etenkin korruptioon ja poliittisen epävakauteen. Ympäristön epävakaus, korruptio ja laajamittainen byrokratia vaativat organisaatioilta merkittävästi resursseja, joita voitaisiin käyttää tehokkaammin, mikäli institutionaalinen ympäristö yritystoimintaan olisi vakaampi ja kannustavampi. (Volchek, Henttonen ja Edelman 2013, 330, 334) Yritystoiminnan poliittinen riski Venäjän markkinoilla on kasvanut huomattavasti Krimin liittämissä ja Ukrainan vakautta horjuttaneiden Venäjän toimien seurauksena, mitkä ovat myös johtaneet siihen, että yhteistyön kehittäminen kahdenvälisissä ja kansainvälisissä kysymyksissä EU:n ja Venäjän kanssa on pysähtynyt. (UM 2016, 4–5)

Venäjän liiketoimintaympäristön epävakautta lisää myös oikeusvaltion (*rule of law*) puute. Venäläinen lainsäädäntö on epäselvää ja ristiriitaista, lakien toimeenpano valikoivaa ja

sattumanvaraista, eikä siinä ole johdonmukaisuutta tai selkeyttä, johon luottaa. Läheskään kaikkia lakeja ei toimeenpanna ollenkaan tai ne toimeenpannaan osittain. Lisäksi viranomaiset tulkitsevat usein lakia haluamallaan tavalla. (Aidis ja Adachi 2007, 392, 403; Aidis, Estrin ja Mickiewicz 2008, 659) Johdonmukaisten omistusoikeuksien puute, poliittisen päätöksenteon läpinäkymättömyys, heikko ja tehoton oikeusjärjestelmä sekä lakien sattumanvarainen luominen, tulkinta ja toimeenpano muokkaavat Venäjän liiketoimintaympäristöä yrittäjyyden kasvulle ja kehittymiselle negatiiviseksi (Chadee ja Roxas 2013, 24).

Yksi yksittäisistä oikeusympäristön suurimmista heikkouksista on kommunismin perintönä seurannut reaaliomaisuuden ja aineettoman omaisuuden omistusoikeuksien puute. Venäjän yksityisomistuksen suojan heikkous on haitallista yrittäjyydelle ja oire laajemmasta institutionaalisista puutteista, kuten toimivista laeista, luotettavista toimeenpanevista tahoista ja oikeudenmukaisesta ja puolueettomasta tuomioistuimesta. (Puffer, McCarthy ja Boisot 2010, 447; Chadee ja Roxas 2013, 33)

Venäjän liiketoimintaympäristöön vaikuttavat myös valtion viranomaisten ja hallinnon toiminta. Venäjä kääntyy tällä hetkellä sisäänpäin ja patriotismi on nousussa. Venäjän lainsäädäntöön on viime aikoina lisätty venäläisiä yrityksiä suosivia säädöksiä, kuten tuonnin korvaamiseen ja julkisiin hankintoihin liittyviä sääntöjä. (UM 2016, 7) Lisäksi kilpailua Venäjällä vääristää sääntely ja valtion tai valtion johtoa lähellä olevien yritysten toiminnan ohjaaminen muilla kuin markkinaperiaatteilla, jolloin tuottavuuskehitys jää mahdollisuuksia alhaisemmaksi (VM 2015, 11).

Venäläisten luottamus valtionhallinnon instituutioihin on vähäistä hallinnon, toimeenpanovaltaa käyttävien elinten ja lainsäädäntöelinten korruptiosta johtuen. (McCarthy, Puffer, Graham ja Satinsky 2014, 248; kts. myös Kosonen 2008, 103). Sitä lisäävät myös sattumanvarainen viranomaistoiminta ja etenkin veroviraston ennustamaton toiminta, jotka vaikeuttavat yritysten toimintaa Venäjällä (Aidis ja Adachi 2007, 407–408). Yritystoiminnan menestyksen kannalta onkin ensisijaista pitää hyvät suhteet paikallisiin viranomaisiin – oikeat verkostot ja kontaktit Venäjällä helpottavat menestymistä, kun taas niiden puuttuminen altistaa yritykset esimerkiksi liiallisille viranomaistarkastuksille ja korruptiovaateille (Aidis ja Adachi 2007, 405; Aidis et al. 2008, 660).

Venäjän liiketoimintaympäristöä heikentävät myös muut kuin formaalit instituutiot – myös kulttuuriset seikat vaikeuttavat yksityisyritysten toimimista. Yksi Venäjän suurimmista informaalisista instituutio-ongelmista on yrittäjyysperinteen ja –kulttuurin puute, jotka ovat

perintöä kommunismin ajoilta. Venäjällä on yhä tietyissä määrin olemassa ilmapiiri, joka ei tue yrittäjyyttä vaan suhtautuu siihen epäilevästi. (McCarthy et al. 2014, 247, 253, 255)

Venäjän liiketoimintaympäristö on kuitenkin kehittynyt merkittävästi 90-luvun alusta lähtien siirtymäkauden edetessä. Lainsäädäntöä on uudistettu ja julkisen sektorin toimintakäytäntöjä on pyritty selkeyttämään. Lisensoinnin, sertifioinnin ja rekisteröitymisen paperisotaa on pyritty vähentämään ja niitä ylipäänsä helpottamaan 2000-luvun alusta lähtien. Myös verotus on selkeytynyt merkittävästi. Lainsäädäntöä on pyritty yhtenäistämään ja selkeyttämään ja harmonisoimaan kansainvälisten käytäntöjen, kuten WTO:n vaatimusten kanssa. (Karhunen et al. 2008, 577—59, 69—71)

Ongelmia on kuitenkin edelleen, sillä uudistuksilla ei ole toistaiseksi ollut täysin toivottua vaikutusta, ja ongelmat, kuten byrokratia ja korruptio, ovat edelleen olemassa (Karhunen et al. 2008, 72). Venäjällä tunnustetaan yleisesti tarve vähentää yrityksiin kohdistuvia tarkastuksia. Joitain aloitteita tarkastustoiminnan vähentämiseksi on viety läpi, mutta tarkastuksia suoritetaan edelleen runsaasti, myös poliittisin perustein. (UM 2016, 7) Chadee ja Roxas (2013, 33) toteavatkin, että kaikista hallinnon ajamista uudistuksista huolimatta Venäjän formaali institutionaalinen ympäristö ei ole vielä saavuttanut tilaa, jossa se pystyisi tukemaan avointa, liberaalia ja markkinaperustaista taloutta, joka olisi vapaa korruptiosta ja merkittävästä talousrikollisuudesta. Sen sijaan maan liiketoimintaympäristöä leimaavat yhä ennustamattomuus ja epävakaus. Suunnitelmataloudesta perityt organisaatorakenteet ja opitut toimintatavat estävät uuden oppimisen hyödyntämistä. Erityisesti venäläisten yritysten suuri koko sekä vanhentuneet koneet ja laitteet hidastavat uusien tekniikoiden ja toimintatapojen soveltamista. Nämä tekijät – yhdessä rajallisten taloudellisten resurssien kanssa – tekevät laajat modernisointityöt vaikeaksi. (Jormanainen ja Salmi 2010, 68)

3.2.4. Kulttuuriset tekijät

Suomalainen sanonta ”maassa maan tavalla” viittaa ajatukseen siitä, että parhaiten tulee toimeen toimimalla toimintaympäristön mallien, tapojen ja kulttuurin mukaan. Tämä ajatus on hyödyllinen liiketoimintaa suunniteltaessa. Liiketoimintaympäristöön eivät vaikuta vain maan taloudellinen ja poliittinen tilanne vaan myös monet kulttuurille ominaiset tekijät (kts. Livermore 2010). Venäläisen kulttuurin piirteitä ja niissä toimivia organisoitumisen tapoja ovat tutkineet muun muassa Fey,

Nordahl ja Zätterström (1999) ja Vadi ja Vereshagin (2006). Tässä osiossa esittelen tiiviisti Venäjän kulttuurin keskeisiä piirteitä havaintoaineistoihin ja kirjallisuuteen perustuen.

Jokaisessa maassa on omanlaisensa tavat ja toimintakulttuuri, joka muokkaa myös liiketoimintaympäristöä. Kulttuuria voidaan analysoida havainnoimalla sen keskeisiä piirteitä, arvoja, toimintatapoja ja maailmankuvan piirteitä. Yksi tunnetuimmista maiden välisten kulttuurierojen tutkijoista on Geert Hofstede, joka on luonut neljän muuttujan mallin maiden välisten kulttuurien vertailuun (Hofstede 1980, 1991). Nämä neljä muuttujaa ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys—yhteisöllisyys, maskuliinisuus—feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen. (Hofstede Centre 2017A) Valitsin Hofsteden kulttuuritutkimuksen syvällisemmän tarkastelun kohteeksi, sillä sen avulla päästään ensisijaisesti vertailemaan erilaisia liiketoimintakulttuureja keskenään ja löytämään niiden keskeisimpiä eroja. Muita kulttuurin tutkimisen tapoja ovat esitelleet esimerkiksi Hall & Hall (1990), jotka jaottelivat kulttuurit jatkumoon korkean kontekstin ja matalan kontekstin ääripäiden väliin riippuen niiden tavasta kommunikoida. Korkean kontekstin kulttuureissa kommunikaatiolla on sosiaalisia suhteita rakentava merkitys, kun taas matalan kontekstin kulttuureissa sen ensisijainen tarkoitus on informaation välittäminen. Kolmas esimerkki kulttuurien tutkimuksesta on Richard Lewisin (1999) kulttuurienvälisen kommunikaation malli, joka tutkii, miten eri kulttuureissa havainnoidaan aikaa ja tilaa, miten viestintätavat heijastuvat kieleen, miten niissä havainnoidaan totuutta, ja mitä olennaisia arvoja, asenteita ja maailmankuvia niihin liittyy. Esittelen nyt lyhyesti Suomen ja Venäjän keskeiset kulttuurierot Hofsteden menetelmän mukaan.

Valtaetäisyys mittaa sitä, kuinka epätasa-arvoinen yhteiskunta on ja kuinka hyvin alhaisemmassa asemassa olevat henkilöt olettavat ja hyväksyvät vallan epätasaisen jaon. Venäjällä valtaerot ovat Suomeen verrattuna suuret: Venäjällä vallanpitäjät ovat etäällä yhteiskunnasta, päätökset tehdään ylhäältä alaspäin ja päätösvalta ohjautuu korkeimpaan johtoon. (Hofstede Centre 2017B) Suomen kulttuuri puolestaan on tasa-arvoinen, päätösvalta on delegoitu tasaisesti ja hierarkia on matalaa. (Hofstede Centre 2017A)

Yksilöllisyys—yhteisöllisyys –asteikko puolestaan mittaa yhteiskunnan jäsenten keskinäisten sidosten voimakkuutta eli sitä, painottaako kulttuuri yksilöä vai yhteisöä. Venäjä on kollektiivinen kulttuuri, jossa perhe, ystävät ja naapurusto ovat keskeisessä asemassa ihmisten elämässä. Ihmissuhteet ovat keskeisiä tiedon hankkimiseen, tutustumiseen ja onnistuneisiin neuvotteluihin, ja esimerkiksi liiketoimintasuhteissa suhteiden on oltava luottamukselliset ennen merkittäviä

kauppoja. (Hofstede Centre 2017B) Suomi puolestaan on yksilöllinen yhteiskunta, jossa yksilöt pitävät huolen itsestään ja verkostosuhteet ovat löyhempiä. Yksilöllisissä yhteiskunnissa myös liiketoimintasuhteet ja työelämän asiat perustuvat ensisijaisesti ansioihin. (Hofstede Centre 2017A)

Maskuliinisuus—feminiinisyys—asteikolla maskuliinisuus viittaa yhteiskuntaan, jota ohjaavat kilpailu, saavutukset ja menestyminen, jota mitataan voittamisella. Feminiinisyys puolestaan tarkoittaa yhteiskuntaa, jossa keskeiset arvot ovat muista välittäminen ja elämän laatu ja joissa muista erottuminen ei ole tavoiteltavaa. Venäjä sijoittuu tällä asteikolla neutraalien valtioiden joukkoon. (Hofstede Centre 2017B) Suomi ei eroa Venäjästä merkittävästi, mutta lasketaan feminiinisten yhteiskuntien joukkoon, joissa työtä tehdään elääkseen, konsensus on tavoiteltu tila, tasa-arvoa arvostetaan ja hyvinvointi on statusta tärkeämpää. (Hofstede Centre 2017A)

Epävarmuuden välttämällä mitataan sitä, kuinka paljon yhteiskunta sietää tulevaisuuden arvaamattomuutta ja sitä, kuinka uhatuiksi yhteiskunnan jäsenet tuntevat itsensä epävarmoissa tai tuntemattomissa tilanteissa ja kuinka merkittävästi niitä pyritään välttämään. Venäläiset tuntevat olonsa todella uhatuiksi epävarmoissa tilanteissa. Venäläiset arvostavatkin taustatietoja ja tarkkaa suunnittelua, ja ovat tuntemattomien kanssa tekemisissä ollessaan formaaleja ja etäisiä. (Hofstede Centre 2017B) Myös suomalaiset sijoittuvat korkealle epävarmuuden välttämisen asteikossa, joskin jäävät venäläisistä merkittävästi jälkeen. (Hofstede Centre 2017A) Hofsteden asteikon mukaan Suomen ja Venäjän välillä vallitsee merkittäviä kulttuurieroja, jotka tulee ottaa huomioon maiden välisessä yhteistyössä kaikilla yhteistyön tasoilla.

Yksi venäläisen kulttuurin keskeisistä liiketoimintaympäristöön heijastuvista kulttuurin piirteistä on luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys myös liiketoimintasuhteissa (kts. esim. Kosonen 2008; Ayios 2004; Puffer ja McCarthy 2011). Henkilökohtaiset suhteet, tutustuminen ja luottamus ovat tärkeässä roolissa Venäjällä ja liiketoimintasuhteiden kehittämisessä. Venäjällä lait eivät aina päde ja instituutiot ovat heikkoja, joten lupauksen ja sen täyttämisen merkitykset ovat korostuneet. (Lehtinen ja Jääskeläinen 2000, 65)

Länsimaalaiset instituutiot perustuvat luottamukseen hallitukseen, säänteleviin tahoihin ja erityisesti oikeusjärjestelmään, sekä muihin virallisiin instituutioihin. Venäjällä nämä instituutiot eivät ole kehittyneet länsimaalaisittain. (Puffer et al. 2010, 448) Venäjä on esimerkki epäluottavaisesta yhteiskunnasta, jossa on toisiaan poissulkevia ja epävakaita virallisia sääntöjä (kts. Ledeneva 2006, 23). Lakien ja säädösten toimeenpano on puutteellista, ja markkinatoimijoiden

täytyy selviytyä ennustamattoman lainsäädäntöpolitiikan kanssa, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Tästä tuloksena luottamus instituutioihin on heikkoa. Lisäksi Venäjän liiketoimintaympäristöä leimaa myös heikko luottamus liiketoimintakumppaneihin, sillä liiketoimintaympäristöä ovat jo pitkään leimanneet kauppasopimusten rikkomukset ja liiketoiminnan läpinäkymättömyys. (Radaev 2005, 114; Puffer et al. 2010, 448)

Epäluottamus liikekumppaneihin juontaa juurensa epäluottamuksesta valtioon ja sen instituutioiden toimivuuteen. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että liike-elämän toimijat eivät usko saavansa tuomioistuimesta pätevää päätöstä liikesopimuksen rikkomuksen perusteella, vaan näitä rikkomuksia pyritään ratkaisemaan epämuodollisin keinoin. Tämä johtuu siitä, että tuomioistuimet ovat Venäjällä todistetusti olleet yksiä korruptoituneimmista instituutioista, joita ollaan voitu käyttää hyödyksi esimerkiksi liiketoimen anastamiseen. Lisäksi ne eivät ole riippumattomia hallintovallasta ja suurista yrityksistä, ja niitä on käytetty kilpailuedun saamisen ja kilpailijoiden syrjäyttämisen välineenä. Venäjällä ei siis luoteta oikeuslaitokseen. Sovitteluoikeudenkäynnit ovat aikaa vieviä, maksavat paljon eivätkä välttämättä jaa todellista oikeutta – ja jos jakavatkin, päätöksiä ei välttämättä panna tehokkaasti toimeen. (Radaev 2005, 117; kts. myös Ledeneva 2006, 172; Lehtinen ja Jääskeläinen 2000, 65)

Venäläisiä liiketoimintasuhteita leimaa vahva epäluottamus. Tämä näkyy etenkin suhtautumisessa uusiin tulijoihin ja ulkopuolisiin, mutta vaikeuttaa myös pitkäaikaisia yhteistyösuhteita samojen kumppanien kanssa. Venäjällä tämä näkyy esimerkiksi korkeina vaatimuksina etukäteismaksuille ja vähäisempänä mahdollisuutena maksuajalle. (Radaev 2005, 118) Venäjällä liiketoiminnassa suositaankin tuttuja ja pitkäaikaisia kumppaneita sekä henkilöitä, joihin suhteet ovat henkilökohtaisia (*ibid.* 119). Tähän on johtanut sekä täydellinen epäluottamus valtioon ja sen toimijoihin (Puffer et al. 2010, 448) että se, että Venäjän markkinoilla esiintyy paljon opportunistia, ja rikkeet liikesopimuksissa ovat yleisiä. Monet toimijat etsivät hyötyjä jopa epärehellisin keinoin. (Radaev 2005, 120)

Vahva epäluottamus on johtanut varovaisuuteen liiketoimintasuhteissa ja erilaisiin suojausmekanismeihin (kts. Oleinik 2005, 58). Tällaisia mekanismeja ovat esimerkiksi sopimusten elementit, kuten vaatimus ennakkomaksusta, toimituksen vaihteellisuudesta tai kokeilusopimuksesta. Mikäli näiden avulla saadaan positiivisia kokemuksia kumppanista, liiketoimintasuhteen vaihdannan volyymit kasvavat asteittain. Sopimus pohjaiset

suojausmenetelmät eivät kuitenkaan yksin riitä, sillä liikesopimuskulttuuri ei ole Venäjällä toistaiseksi kovinkaan kehittynyttä, ja sopimukset eivät pysty kattamaan kaikkia mahdollisia ongelmatilanteita. Tämän takia myös yrityksen ja sen johtajien maine, asema ja ominaisuudet ovat merkittävä tekijä liikekumppanuuksien solmimisessa. (Radaev 2005, 122—123)

Epävirallisia suojusmenetelmiä ovat esimerkiksi potentiaalisten kumppanien laajamittainen tarkistus ennen sopimuksen tekemistä. Dataa kumppanista kerätään sekä julkisista että kaupallisista rekistereistä ja aineistoista. Lisäksi ulkomaalaiset kumppanit saatetaan tarkistaa suurlähetystöjen ja kauppakamarien kautta. Ja vaikka kaikkiin näistä saataisiin positiiviset vastaukset, yrittäjät ovat silti varovaisia uusia toimijoita kohtaan. Tämä tiedon kerääminen vaatii myös aikaa ja rahaa, mikä usein voi johtaa siihen, että yrittäjät eivät tee liikesopimuksia ulkopuolisten tai uusien tulokkaiden kanssa. (Radaev 2005, 123—124)

Venäläinen liiketoiminta pohjautuukin usein henkilökohtaisiin liiketoimintaverkostoihin (esim. Radaev 2005; Puffer et al. 2010; Kosonen 2008, 109) ja luottamukseen (esim. Lehtinen ja Jääskeläinen 2000). Henkilökohtaiset verkostot ovat vakaita ja varsin suljettuja yhteistoiminta-areenoita vakituisten kumppanien välillä. Nämä verkostot ovat olennaisia liiketoimintaelämässä, sillä ne ohjaavat sopimusten ja kauppajen ehtoja ja toteutumista. (Radaev 2005, 124; Puffer et al. 2010, 449) Liiketoimintaverkostoja käytetään tiedon levittämiseen epäluotettavista toimijoista sekä maineen kasvattamiseen. Yksi petos tai rike voi johtaa kaikkien liikesuhteiden menetykseen, kun sana lähtee leviämään. (Radaev 2005, 125) Säännöllinen asiakas saavuttaa aseman, joka helpottaa liiketoimintaa: luotettava asiakas saa alennuksia, pidemmän maksuajan, paremmat toimitusehdot ja niin edelleen. Säännöllisen asiakkaan aseman saavuttaminen vaatii paljon luottamusta ja lupauksien täyttämistä. (Lehtinen ja Jääskeläinen 2000, 66)

Vaikka luottamus avoimissa markkinasuhteissa on Venäjällä vähäistä, se kasvaa suljetuissa liiketoimintaverkostoissa. Nämä verkostot vähentävät riskiä, mikä auttaa ylittämään henkilökohtaista epäluottamusta ja luomaan tietynlaista liiketoimintaetiikkaa. Verkostojen käyttäminen tekee tilanteista ennustettavampia ja luo mahdollisuuksia molempipuolisten sitoumusten syntymiseen sen jäsenten välillä. (Radaev 2005, 125) Luottamussuhteita siis rakentuu verkostoissa ja ryhmissä, verkoston ulkopuolisiin toimijoihin ei kategorisesti luoteta, ja luottamusta on vaikea rakentaa (Puffer et al. 2010, 449).

Venäjää liiketoimintaympäristönä leimaavat myös muut piirteet kuin henkilökohtaisten suhteiden merkitys ja korkeat hierarkiasuhteet. Yksi keskeisistä Venäjää leimaavista tekijöistä on suhteet hallintoviranomaisiin. Henkilökohtainen tutustuminen virkamiehiin on säilynyt tärkeänä venäläisessä markkinataloudessa virallisten instituutioiden aiheuttamien ongelmien vuoksi (Kosonen 2008, 100). Oleinik (2005, 67) nostaa esille haastattelemansa venäläisliikemiehen kommentin: ”Eniten menestystä ovat saavuttaneet ne, joilla on etuoikeutettu suhde hallintoon. Valtio jakaa Venäjällä rahat, hallinto kontrolloi rahavirtoja. Kysymys siitä, tehdäkö sopimus hallinnon kanssa on kysymys siitä, ollako vaiko ei olla. -- Eri hallinnonalat jakavat valtavan määrän resursseja joka kuukausi. Jos olen ’heidän miehensä’, he antavat minulle rahaa ja elän sillä, jos en, odotan maksuja useita kuukausia. Lopulta se on hyvin yksinkertaista matematiikkaa.”

Venäjän historiallinen kulttuurillinen painolasti pitää sisällään voimakkaan ylhäältä alas – johtamismallin (Ardichvili 2001, Kets De Vries 2001), muutosten vastustamisen (McCarthy, Ouffer, May, Ledgerwood ja Stewart 2008), uuden tiedon vastustamisen (May, Puffer ja McCarthy 2005) ja tiedon omimisen (Michailova ja Husted 2003). Ylhäältä alas –keskitetty päätöksenteko ja autoritäärinen johtaminen ovat johtaneet pelkoon ottaa vastuuta, vähäiseen riskin sietoon, isoihin hierarkiaeroihin, epäonnistumisesta rankaisevaan ympäristöön ja negatiiviseen suhtautumiseen yrittäjiin. Tällaiset asenteet kasvattavat muiden menestymisen kadehtimista, oman verkoston ulkopuolisten ihmisten epäilemistä, ksenofobiaa ja pelkoa siitä, että muut varastavat tai ottavat kunnian uusista ideoista. (McCarthy et al. 2014, 253)

Venäjällä esiintyy paljon myös harmaata taloutta (kts. Ledeneva 2006). Harmaan talouden kokoa arvioidaan sen työllistämien ihmisten määrällä. Viimeisen 15 vuoden aikana harmaan talouden määrä on kasvanut 1,5-kertaiseksi ja on nyt 25–30 prosentin luokkaa kokonaistyöllisyydestä. (Akindinova et al. 2016, 225) Harmaata taloutta aiheuttavat sääntelyn monimutkaisuus ja vaikeus, markkinainstituutioiden toimimattomuus, omistuksen suojan heikkous ja toiminnan läpinäkyvättömyys. Virallisten sääntöjen epäjohdonmukaisuus on johtanut suuren osan venäläisistä toimimaan tahallaan tai tahtomattaan talouden harmaalla alueella epävirallisten toimintatapojen mukaan. (Ledeneva 2006, 12, 22)

Oman vaikeutensa venäläisen kulttuurin ymmärtämiseen tulee ulkomaalaisilla toimijoilla siinä, miten kulttuurien välisiä eroja tulkitaan ja tunnetaan. Esimerkiksi suomalais-venäläisen yhteistyön osapuolet eivät aina ymmärrä toistensa toimintatapoja. Asiat voidaan ymmärtää eri tavoin, vaikka

puhuttaisiinkin samoista asioista. (Karhunen ja Louhiala-Salminen 2010, 21) Venäjällä toimiminen vaatiiikin merkittävää kulttuurillista ymmärrystä toimintatapojen ymmärtämiseksi. Liiketoimintaympäristö on haasteellinen talouden rakenteen ja toimintakulttuurin vuoksi, ja vaatii maassa toimivilta ulkomaalaisilta ymmärrystä, taitoa ja työntekoa. Toimintaympäristö kannattaa aina ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa ja tehdessä. Seuraavaksi siirryn Venäjästä toimintaympäristönä vienninedistämiseen toiminnan kohteena ja siihen, mitä vienninedistäminen on ja mitä sen tulisi olla.

4. Vienninedistäminen toiminnan kohteena

4.1. Vienninedistäminen käsitteellisenä ilmiönä

”Nämä ohjelmat eivät ole ihmelääke, mutta eivät myöskään täydellistä resurssien hukkaa.”

Gençtürk ja Kotabe 2001,66—67

Vienninedistäminen ja vienninedistämispolitiikka ovat kysymyksiä, joita on käsitelty tieteellisesti vasta 80-luvulta lähtien. Ensimmäiset vienninedistämistoimet maailmassa perustettiin vasta 1900-luvun alkupuoliskolla, ja ne yleistyivät länsimaissa 60-luvulla. Niiden teoreettinen tutkimus alkaa 1980-luvulta, sillä samanaikaisesti myös valtiot alkoivat kriittisesti tarkastella ja tutkia omia vienninedistämisohjelmiaan.

Vienninedistämisestä on jakautuneita mielipiteitä niin politiikassa kuin tutkimuksessakin. Yhdeltä näkökannalta vienninedistämisohjelmat eivät pysty parantamaan suoraan tai epäsuorasti vientilukuja, mistä voitaisiin päätellä, että vienninedistäminen ei ole merkittävää vientiyritysten tehokkuuden kannalta. Toisaalta vienninedistämisohjelmien voidaan katsoa vaikuttavan suoraan yritysten kilpailuasemaan ja epäsuorasti kannattavuuteen, mikä on vahva argumentti näiden ohjelmien puolesta. Ne voivat siis olla tärkeä vientimenestyksen mahdollistajia. (Gençtürk ja Kotabe 2001,66—67) Osana tätä keskustelua tämän kappaleen tarkoituksena on sekä valottaa tutkimuksellista tietoa vienninedistämisestä että kartoittaa suomalaisen vienninedistämisen muutokset 2000-luvulla. Tarkoituksena on antaa pohjaa sille, mitä vienninedistäminen on, mitä sillä tavoitellaan ja miten se voisi olla tehokkainta.

4.1.1. Vienninedistämispolitiikka ja -ohjelmat

Kaikki teollistuneet sekä monet kehittyvät valtiot tarjoavat yksityiselle sektorilleen vienninedistämispalveluita (Seringhaus 1987, 106). Vienninedistämispolitiikan ja -ohjelmien syntyä on tutkittu varsin vähän, mutta Gillespie ja Riddle (2004, 467) huomauttavat, että tutkimukset ovat osoittaneet valtioiden kauppapolitiikan ja siihen liittyvien politiikkojen olevan usein samankaltaisia kuin maissa, joiden kanssa ne käyvät aktiivisesti kauppaa. Onkin siis heidän mukaansa todennäköistä, että vienninedistämispolitiikan ja -ohjelmien perustajat ja johtajat perustavat toimintojaan ottamalla mallia muista maista ja toimijoista. Lisäksi he uskovat (2004, 464), että

vienninedistämisorganisaatiot ja –ohjelmat syntyvät niitä rahoittavien ja kontrolloivien tahojen (yleensä valtio), käytössä olevien resurssien ja asiakkaiden tarpeiden yhteisvaikutuksesta.

Laajasti määriteltynä vienninedistäminen viittaa kaikkiin niihin julkisiin toimenpiteisiin, joilla pyritään auttamaan yritysten vientitoimintoja. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on toimia yrityksille ulkopuolisena resurssina, jonka kautta ne voivat saada vientitoimintaan välttämätöntä tietoa ja kokemusta. (Gençtürk ja Kotabe 2001, 51)

Vienninedistämispolitiikalla on useita tavoitteita. Sillä pyritään kehittämään laajaa tietoisuutta vientimahdollisuuksista ja stimuloimaan yritysmaailman kiinnostusta vientiin, auttamaan yrityksiä suunnittelemaan ja valmistelemaan vientitoimintoja, auttamaan yrityksiä saamaan tarvittavaa osaamista vientimarkkinoille pääsemiseen, sekä tukea konkreettisesti vientitoimintoja organisointiavulla ja kulujenjako-ohjelmilla. (Seringhaus ja Botchen 1991, 117)

Vienninedistämisohjelmat vaihtelevat neuvonnasta, verohoukuttimisesta ja viennin rahoittamisesta markkinamatkoihin ja myyntimahdollisuusehdotuksiin (Gençtürk ja Kotabe 2001, 51), ja ne voidaan yleisesti jaotella vientipalveluohjelmiksi ja markkinaohjelmiksi. Vientipalveluihin kuuluvat esimerkiksi seminaarit mahdollisille viejäyrityksille, vientineuvonta, vientioppaat, ja viennin rahoittaminen. Markkinaohjelmia puolestaan ovat myyntimahdollisuuksien julkaiseminen, ulkomaisiin markkinamatkoihin osallistuminen, markkina-analyysien valmistelu ja viennin uutiskirjeet. (Kotabe ja Czinkota 1992, 639; Gençtürk ja Kotabe 2001, 57) Erilaisia konkreettisia vienninedistämisohjelmia ovat esimerkiksi parin päivän seminaarit viennin perusteista, ohjelmat tietyn kohdemaan kaupasta, vartenotettavien ulkomaisten ostajien kartoitus, kohdemaamatkat, palvelut ulkomaisen liikeyrityksen löytämiseksi, yleinen vientikonsultaatio, ja ulkomaisista yrityksistä kerätty markkinatieto (Moini 1998, 6—7).

Vienninedistämisohjelmat voidaan jaotella myös sen mukaan, onko niiden tarkoitus tarjota informatiivista vai kokemuksellista tietoa. Informatiivinen tieto tarjotaan tyypillisesti koulutuksina viennin eri aspekteista, työpajoina ja seminaareina, kokemuksellinen puolestaan järjestämällä markkinamatkoja, messukäyntejä ja kansainvälisen markkinatiedon keräämiseen osallistumista. (Kotabe ja Czinkota 1992, 639; Gençtürk ja Kotabe 2001, 57)

Vienninedistämispolitiikka pitää sisällään laajan kirjon eri toimintoja. Se on syntynyt tarpeesta tarjota apua informaatio- ja tietorajoitteisiin, joita viejäyritykset kohtaavat. Sen tarkoituksena on

parantaa yritysten kilpailuasetelmia kansainvälisillä markkinoilla tarjoamalla tietoresursseja niiden käyttöön. (Seringhaus 1987, 109) Vienninedistämishjelmien laaja tarkoitus on kasvattaa vientiaktiivisuutta, korostaa viennin hyötyjä ja motivoida yrityksiä vientitoimintoihin. Ne ovat helposti saatavilla olevia tiedon ja kokemusten lähteitä, jotka tarjoavat yrityksille apua viennin monimutkaisuuden kanssa selviämiseen. (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 97—98)

4.1.2. Vienninedistämisisorganisaatiot

Vienneinedistämispolitiikan ja siihen kuuluvien tehtävien toimeenpano on vienninedistämisisorganisaatioiden vastuulla. Ne auttavat paikallisia yrityksiä markkinoimaan tuotteitaan paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Vientimahdollisuuksista tiedottaminen, vientiosaamisen tarjoaminen, viennin suunnittelun ja valmistelun avustaminen sekä tiettyjen rahoituspalvelujen tarjoaminen ovat niiden tehtäväkuvia. (Gillespie ja Riddle. 2004, 462) Vienninedistäminen on yleensä yksi organisaation monista tehtävistä: vain harvat organisaatiot ovat olemassa yksinomaan vienninedistämistä varten. Esimerkiksi suurlähetystöt maailmalla ovat olennaisia vienninedistämisisorganisaatioita, mutta se ei ole niiden yksinomainen tehtävä. Vienninedistämisisorganisaatioksi luetaankin organisaatio, jonka yhtenä tehtäväkuvana on vienninedistäminen. Se ei ole poissulkeva käsite, vaan organisaatio voi samanaikaisesti olla vienninedistämisisorganisaatio, yrityspalveluorganisaatio, kansalaispalveluorganisaatio ja rahoitusorganisaatio.

Gillespie ja Riddle huomauttavat, että suuri osa vienninedistämistutkimuksesta kohdistuu näiden organisaatioiden asiakkaisiin, ja varsin pieni osa itse vienninedistämisisorganisaatioihin ja siihen, miten ne päättävät palveluntarjonnastaan. Tutkimusta löytyy varsin vähän siitä, miten vienninedistämisisorganisaatiot päättävät kohdeyleisönsä, miksi ne tarjoavat tietynlaisia palveluita, mikä motivoi niitä muuttamaan palveluntarjontaansa, ja minkä takia toiset vienninedistämisisorganisaatiot ovat toisia huomattavasti tehokkaampia. (Gillespie et al. 2004, 462)

Vaikka vienninedistämisen käsite ja rooli ovat lähes samat ympäri maailmaa, vienninedistämisisorganisaatioiden rakenne ja strategiset lähtökohdat vienninedistämiseen vaihtelevat. Esimerkiksi Kanada käyttää valtiojohtoista vienninedistämisisjärjestelmää, joka koostuu laajasta itsenäisten ohjelmien joukosta. Itävallassa taas vienninedistäminen on pääosin yksityisen

tai julkisrahoitteisen yksityissektorin hallussa. (Seringhaus ja Botschen 1991, 128) Taulukossa 1 esitetään erilaiset vienninedistämisen organisaatiojärjestelyt ja strategiset lähestymistavat.

Taulukko 2 Vienninedistämisen organisoinnin tavat. Lähteet: Seringhaus 1987, 110; Seringhaus ja Botschen 1991, 128.

Organisaatiojärjestely	Strateginen lähestymistapa	
	<i>Löyhä koordinaatio</i>	<i>Integroitu, strateginen</i>
<i>Valtio / julkinen sektori</i>	Yhteistyö tavoitteiden ristiriitojen välttämiseksi; strategia tietyn ohjelman sisällä, muttei laajaa kuvaa koko vienninedistämiskentästä.	Selkeä strateginen päämäärä politiikalle, tarkat yritys-, teollisuudenala- ja markkinatavoitteet, joita ohjataan, valvotaan ja arvioidaan.
<i>Julkinen ja yksityinen sektori</i>	Valtion osallistuminen on rajoitettua; teollisuusliitot, kauppakamarit ja vientiryhmät työskentelevät tahoillaan, keskustelevat keskenään.	Kumppanuusjärjestelyt yhdessä muotoiltujen tavoitteiden pohjalta; yksityisten ja julkisten resurssien jakamista vienninedistämistyöhön, strateginen suunnittelu yhdessä.
<i>Yksityinen sektori</i>	Kauppakamarien ja teollisuusliittojen laaja verkosto, joka ylläpitää yhteyttä yrityksiin; tiedon, neuvonnan ja tutkimuksen tarjoamista viennin eri vaiheisiin yritystasolla; valtiolla vain pieni rooli.	Laaja yhteistyöverkosto, selkeät yhteydet yrityksiin; strategisen suunnittelun tavoitteena valmistaa yrityksiä vientiin, ja tukea niitä tasaisesti viennin eri vaiheiden aikana.

Vienninedistamisorganisaatiot ovat siis rakenteeltaan, organisoitumistavaltaan ja tavoitteiltaan erilaisia maasta riippuen, ja vienninedistämishjelmat kattavat laajan joukon tehtäviä. Vienninedistamisorganisaatiot hoitavat yritysten kouluttamisen vientiprosessista, tarjoavat yrityksille tietoa markkinamahdollisuuksista, neuvovat yrityksiä, koordinoivat ja rahoittavat osallistumista markkinamatkoille, näyttelyihin ja tapahtumiin, järjestävät tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa, ja mahdollistavat vientirenkaiden syntymistä. (Volpe Martincus ja Carballo 2010B, 1719)

4.1.3. Valtiot vienninedistämispalveluiden tarjoajina

Vienninedistämisen yksinkertaistettu tarkoitus on kasvattaa tietyn maan yritysten vientiä maailmalle. Tavoitteena on kasvattaa kotimaahan tulevia vientituloja sekä paikallisia yrityksiä. Kauppapolitiikkaa ja maailmanmarkkinoiden sopimuksia säätelevät kansainväliset järjestelmät

kuten WTO, jotka rajoittavat valtioiden mahdollisuuksia auttaa vientiyrityksiään (Crick ja Czinkota 1995, 61). Lisäksi Suomi on nykyään osa EU:n yhteistä kauppapolitiikkaa, mikä rajoittaa lisää sen mahdollisuuksia tarjota vienninedistämispalveluita.

Danielsin ja Radebaughin (2001, 199) mukaan valtion syyt kansainväliseen vapaakauppaan puuttumiseen voidaan jakaa kahteen kategoriaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin syihin. Taloudellisia syitä ovat työttömyyden ehkäiseminen, aluillaan olevien teollisuuden alojen suojeleminen, teollistumisen edistäminen ja kilpailukyvyyn parantaminen suhteessa muihin maihin. Ei-taloudellisia syitä taas ovat elintärkeiden teollisuusalojen ylläpitäminen, vihamielisten maiden kanssa kanssakäyminen, vaikutusvallan säilyttäminen ja kansallisen identiteetin säilyttäminen. Vienninedistämisen voidaan tulkita perustuvan lähinnä taloudellisille syille. Esimerkiksi Suomessa pääministeri Sipilän hallituksen kulmakiviä on yhteiskuntasopimus, joka tavoittelee kilpailukykyloikkaa ja sitä kautta talouden kasvua ja viennin aseman parantumista. Tällä puolestaan tavoitellaan kasvavia vientituloja sekä suurempaa työllisyyttä. (Kts. esim. HS 2016A)

Kotaben ja Czinkotan (1992, 655) löydösten mukaan etenkin kansainvälistymisen aikaisissa vaiheissa vientitoiminnoista saa vähemmän tuottoa kuin kotimaan liiketoiminnoista samoilla panoksilla, ja kun tähän lisää varsin vähäisen vientitiedon kaikilla kansainvälistymisen tasoilla, vienti vaikuttaa korkean riskin toiminnalta, josta ei saa riittäviä tuottoja. Heidän mukaansa tätä markkinamekanismin aukkoa pyritään paikkaamaan valtioiden vienninedistämistoimilla, jotka vähentävät kansainvälisten toimintojen riskejä ja/tai kasvattavat niiden kannattavuutta. He korostavat, että tämän 'aukon' olemassaolo oikeuttaa julkisten varojen käytön vienninedistämiseen.

Myös Seringhaus ja Botschen (1991, 116) korostavat, että yleisen yhteisymmärryksen mukaan kansainvälisen kaupan monimutkaisuus ja tietotaidon puute voivat asettaa yritykset kilpailussa altavastaajiksi. Tämä pätee erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jotka muodostavat tärkeän ja usein merkittävimmän osan monien valtioiden taloudellisista rakenteista (Seringhaus 1987, 108). Vienninedistämistoimet ovat siis vastaus yrityselämän tietotarpeisiin. Seringhaus ja Botschen (1991, 116) jaottelevat vienninedistämisjärjestelmien synnyn syyt kahteen: (1) valtionhallinnon huoleen maan yrityssektorin osallistumisesta nopeasti kansainvälistyvään kauppaan, ja (2) kotimaisten yritysten kansainvälisen kilpailukyvyyn ylläpitämiseen niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla.

4.1.4. Yritykset vienninedistämispalveluiden asiakkaina

Coughlinin ja Cartwrightin tutkimus (1987) väittää osoittavansa, että jokainen Yhdysvaltain vienninedistämistoimintaan käyttämä lisädollari vuonna 1980 lisäsi vientiä 432 dollarilla. Seringhaus ja Rosson (1990, 189) kuitenkin huomauttavat, että tällaista arviota tulisi tulkita varoen, sillä mittarit vienninedistämisen vaikuttavuudelle ovat vaikeita luoda, ja todellisuudessa hyvin vähän voidaan sanoa kattavasti vienninedistämisen tehokkuudesta. Myös Gençtürk ja Kotabe (2001, 52) kuvaavat tulosten ristiriitaisuutta: ainakin pintapuolisesti valtion vienninedistämistoimet vaikuttavat järkeviltä, koska niillä väitetään olevan merkittäviä tuloksia, mutta sen vastustajat puolestaan korostavat, että yksityiset markkinavoimat – ei julkiset avustushjelmat – lopulta määräävät yritysten kilpailuaseman ja vientimenestyksen. Mikä sitten saa yritykset hakemaan valtiolta apua vienninedistämiseen, jos sen tehokkuudesta on ristiriitaisia arvioita?

Gençtürkin ja Kotaben mukaan (2001, 52–53) vienninedistämishjelmien käyttö vaikuttaa vientimenestykseen sekä suorasti että epäsuorasti yrityksen vientiin sitoutumisen kautta. Shamsuddoha ja Yunus Ali (2006, 93–94) esittävät jopa, että valtion vienninedistämishjelmat luovat kehyksen menestyville vientitoiminnoille yrityssektorilla ja ovat merkittävä yritysviennin aktivoijia. Heidän tutkimuksensa mukaan vienninedistämishjelmilla on positiivinen vaikutus yrityksen viennin kasvuun, ja kansallinen vienninedistämispolitiikka korreloi positiivisesti yritysten vientimenestykseen. Heidän löydöstensä mukaan valtion kotimaisien yritysten kansainvälistymistä edistävät politiikat myötävaikuttavat yritysten päätöksiin ryhtyä kansainvälistymään ja hankkia lisää tietoa, sekä sitä kautta vientimenestyksen saavuttamiseen.

Yritykset hakeutuvat käyttämään vienninedistämispalveluita syistä, jotka voidaan jaotella tiedollisiksi ja taloudellisiksi syiksi. Volpe Martincus ja Carballo (2010B, 1741) korostavat, että kaikilla tutkituilla vienninedistämispalveluilla on ollut positiivinen vaikutus yritysviennin kasvuun. Gençtürk ja Kotabe (2001, 57) puolestaan toteavat, että vienninedistämishjelmat ovat yrityksille avoin ulkoisen informaation ja kokemuksellisen tiedon lähde, jotka tarjoavat apua viennin haasteista selviämiseen. Vienninedistämispalveluiden uskotaan parantavan yrityksen kilpailukykyä suhteessa tahoihin, jotka eivät näitä palveluita käytä.

Tiedolliset syyt vienninedistämispalveluiden hakemiselle liittyvät siihen, että monille vientiä harkitsevalle yritykselle vientitiedon ja markkinatiedon puute luovat esteen. Tiedon ja resurssien

puutteen voidaankin väittää olevan merkittävin este kansainvälistymiselle, ja näitä esteitä on mahdollista poistaa inkrementaalisella päätöksenteolla ja oppimalla vieraista markkinoista ja niillä toimimisesta. (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 95) Gripsrudin (1990) tutkimuksen mukaan mitä kokeneempia yritykset ovat tietystä markkinasta, sitä positiivisemmin ne siihen suhtautuvat. Tästä voidaankin päätellä, että kokemuksellisen tiedon hankkiminen vieraista markkinoista on ensisijaista epävarmuuden vähentämiseksi ja kansainvälistymisen lisääntymiseksi (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 95).

Vienninedistämishjelmat auttavat yrityksiä saavuttamaan tarpeelliset vientitiedot ja –taidot, sekä parantavat johdon näkemyksiä, asennetta ja sitoutumista vientiin. Lisääntynyt vientitietous puolestaan vähentää merkittävästi koettuja viennin esteitä ja monimutkaisuutta. Vienninedistämishjelmat tarjoavatkin yritysjohdolle mahdollisuutta saada tietoa ja kokemusta, jotka edesauttavat viennin ongelmien voittamista. Yritysjohton positiivinen asenne vientiin on kriittinen menestystekijä yrityksen viennille. (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 94—95, 102)

Singerin ja Czinkotan (1994) argumentoivat, että julkiset vienninedistämispalvelut parantavat yritysjohton kykyjä hankkia objektiivista ja kokemuksellista tietoa vientimarkkinoista ja sitä kautta kehittävät yritysten kilpailukykyä. Myös Valpe Martincus ja Carballo (2010A, 438) havaitsivat, että vienninedistämistoimet helpottavat yrityksen kohtaamia informaatiopuutteita, ja sitä kautta voivat edistää sitä, että yritys alkaa viedä uudelle markkinalle. Gençtürk ja Kotabe (2001, 57) lisäävät, että vienninedistämishjelmat eivät ainoastaan suoraan vaikuta yrityksen vientimenestykseen tiedon kautta, vaan merkittävää on myös se, että vienninedistämispalveluita käyttämällä yritykset joko tietoisesti tai tiedostamatta sitoutuvat vientitoimintoihin.

Tiedolliset syyt hakeutua vienninedistämispalveluiden pariin liittyvät siis niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin saada tarpeellista tietoa mahdollisista markkinoista sekä viennistä. Vienninedistämishjelmien luoma tietous puolestaan voi edistää yrityksen kiinnostusta tutkia vientimahdollisuuksia ja alkaa ensin satunnaisesti kokeilemaan vientiä. Mikäli vienninedistämispalvelut tukevat tätä kokeiluvaihetta, tarjoavat tietoa mahdollisista asiakkaista ja yhteistyökumppaneista, ja mahdollistavat toimintaa esimerkiksi lainoilla, tämä kokeiluvaihe voi kehittyä sitoutuneempaan vientiin (kts. kappale 4.6.). (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 97)

Shamsuddoha ja Yunus Ali havaitsivat, että vienninedistämispalveluiden käyttö vaikutti positiivisesti yritysjohton vientitietouteen sekä heidän positiiviseen kuvaansa viennistä. Tämä puolestaan

sitouttaa yritysjohtoa vientiin ja luomaan yritykselle vientistrategian. Heidän löydöksensä oli myös se, että vienninedistämispalveluita käyttävillä yritysjohtajilla on positiivinen asenne vientiin, he ovat tietoisempia vientimarkkinoista ja vientimenetelmistä, ja he ovat sitoutuneempia vientiin. (2006, 104) Tätä tulosta kannattaa kuitenkin tulkita hienoisella varauksella, sillä yleisesti ottaen vienninedistämispalveluita hyödyntävillä yrityksillä on vakaa tarkoitus alkaa viemään, ja yllä kuvatut ominaisuudet voivat olla syitä vienninedistämispalveluiden käyttöön, eivät seurauksia siitä.

Vienninedistämispalveluiden piiriin hakeutumisella sanotaan olevan myös taloudellisia syitä. Vienninedistämispalveluita tarjotaan usein ilmaiseksi tai nimelliseen hintaan, eli ne ovat kustannustehokas tapa tiedon saamiseen. Yritys voi säästää aikaa ja rahaa hankkimalla markkinatietonsa vienninedistämisorganisaatioilta, joilla usein on olemassa valmiita tietopaketteja eri maista, ja jotka samalla voivat tarjota markkinamahdollisuuksia. Vienninedistämispalveluiden käyttö voikin johtaa tarvittavan investoinnin pienenemiseen. Toinen vienninedistämispalveluiden käytön taloudellinen vaikutus on suorat säästöt, joita mahdollistavat avustukset, markkinahintaa halvemmat lainat ja markkinamatkojen ryhmähinnat. (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 98; Volpe Martincus ja Carballo 2010A, 463; Gençtürk ja Kotabe 2001, 57—58)

Vienninedistämispalveluihin hakeutuminen on siis seurausta sekä tiedollisista että taloudellisista syistä. Moinin (1998, 12—13) tutkimustulosten mukaan taloudelliset syyt etenkin vientiä aloittelevien yritysten kohdalla eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkittäviä, vaan suurin syy on tarve hankkia ja käsitellä tietoa ja toimia sen mukaisesti. Julkiset vienninedistämispalvelut voivat olla merkittävä tekijä yritysten vientikompetenssin parantamisessa luomalla verkostoja, kouluttamalla ja jakamalla tietoa (Shamsuddoha ja Yunus Ali 2006, 98).

4.1.5. Yritysten vientisitoutumisen vaiheet – vienninedistämispalvelujen kohdentaminen

Julkisen politiikan suunnittelijoiden perushaaste on ymmärtää yritysten tarpeita liittyen vientiin, ja näihin tarpeisiin vastaaminen vienninedistämisohjelmilla. Tämä ymmärrys tarkoittaa sitä, että oikeaa tietoa (apua) tarjotaan oikeille yrityksille oikeaan aikaan. - Moini 1998, 13

Useat tutkimukset osoittavat, että yrityksen kansainvälistymisen vaihe vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia vienninedistämispalveluita yritys tarvitsee (esim. Moini 1998; Kotabe ja Czinkota 1992; Bilkey 1978; Seringhaus 1987; Welch ja Wiedersheim-Paul 1979). Nämä tutkimukset osoittavat, että sekä vienninedistämispalveluista tietäminen että niiden hyödyntäminen ovat

riippuvaisia yrityksen kansainvälistymisen asteesta. Nämä tutkimukset korostavatkin, että vienninedistämisohjelmat tulisi suunnitella ja toteuttaa tietyille kohderyhmille ja tiettyihin kansainvälistymisen vaiheisiin, sillä yrityksillä kansainvälistymisen yhdellä asteella on erilaisia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita valtion avulle kuin jollain toisella asteella.

Vienninedistämisen tarve vaihtelee viennin eri vaiheissa, joita ovat esimerkiksi viennin suunnitteleminen ja aloittaminen, markkinoille pääsy, aktiivinen vieminen ja sitoutunut vieminen. Yleisesti ottaen yritysten tarve vienninedistämispalveluille on kääntäen verrainnollinen niiden olemassa olevalle vientisisitoutumisen asteelle ja vientitietoudelle. (Seringhaus 1987, 111) Taulukko 2 kuvaa yksinkertaistaen yrityksen kansainvälistymisen asteet, jolle tutkimustulokset yleisesti ottaen osoittavat yritysten sijoittuvan (esim. Kotabe ja Czinkota 1992). Vienninedistämispolitiikkaa tehtäessä olisi tärkeä ottaa huomioon ne erot, joita tällaisten yritysten välillä esiintyy, mikäli halutaan tarjota kaikista tehokkaimpia ohjelmia (Moini 1998, 1).

Taulukko 3 Kansainvälistymisen vaiheet. Lähteet: Bilkey 1978, Kotabe ja Czinkota 1992, Gençtürk ja Kotabe 2001, Moini 1998.

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN ASTEET
Taso 1: Ei vientiä Yritys ei vie tuotteitaan tai palveluitaan ulkomaille, eikä tutki mahdollisuuksia siihen.
Taso 2: Osittainen kiinnostus vientiin Yritys täyttää tarvittaessa ulkomailta tulleen tilauksen, mutta ei panosta viennin mahdollisuuksien tutkimiseen.
Taso 3: Viennin mahdollisuuksia tutkiva Yritys tutkii vientimahdollisuuksia aktiivisesti, mutta tällä hetkellä vienti kattaa alle 5% kokonaismyynnistä.
Taso 4: Kokeileva viejä Yrityksellä on vientiä kokeilumielessä maihin, jotka sijaitsevat maantieteellisesti lähellä tai joilla on samanlainen kulttuuri kuin kotimaalla. Viennin osuus kokonaismyynnistä on yli 5%.
Taso 5: Kokenut viejä rajoittuneella laajuudella Yritys on kokenut viejä, jonka viennin osuus kokonaismyynnistä on yli 5%, ja joka muokkaa vientitarjontaa ulkomaisen ympäristön muutosten mukaan (esim. valuuttakurssit, vientitariffit), mutta vie vain maihin, jotka ovat maantieteellisesti tai kulttuurillisesti lähellä.
Taso 6: Kokenut viejä Yritys on kokenut viejä, jonka viennin osuus kokonaismyynnistä on yli 5%, ja joka tutkii aktiivisesti mahdollisuuksia viedä uusiin maihin, jotka ovat aiempia vientimaita kaukaisempia, tai joissa on merkittävästi erilainen kulttuuri.

Kansainvälistymisjatkumolla eteneminen edellyttää yleensä kolmen taustaedellytyksen täyttymistä: yrityksen johdolla on myönteisiä odotuksia viennin kannattavuudesta, yrityksellä on käytössään tarpeelliset resurssit vientitoimintojen perustamiseen, ja yrityksen johto haluaa sijoittaa resursseja vientitoimintoihin. Positiiviset kokemukset viennistä ovat kansainvälistymisjatkumossa eteenpäin ajava voima. Lisäksi siihen vaikuttavat yritysjohton muut kansainväliset kokemukset ja kansainvälinen kiinnostus, joka ohjaa yritystä kansainvälistymään. (Kotabe ja Czinkota 1992, 642—644)

Suurin tarve vientitietoon ja viennistä oppimiseen on vientiä vasta aloittelevilla yrityksillä. Vienninedistämispalvelut ovatkin siis parhaiten muotoiltuja, kun ne tähtäävät viennin alkuvaiheiden tukemiseen. Sitä vastoin pitkälle kansainvälistyneet yritykset omaavat jo viennin perusosaamisen ja pystyvät hankkimaan tarvitsemansa osaamisen muista lähteistä. (Seringhaus ja Botschen 1991, 124) Viennin rahoituksen ja ulkomaan markkinatiedon saatavuus on kriittistä yrityksille, jotka ovat kansainvälistymisen alkuasteilla. Monet näistä yrityksistä tasoilla 1—4 ovat varsin pieniä, joten niillä ei välttämättä ole tarvittavia resursseja markkina- ja vientitiedon itsenäiseen hankkimiseen. (Kotabe ja Czinkota 1992, 654) Samalla näillä tasoilla tieto vienninedistämispalveluiden olemassaolosta ja saatavuudesta on tutkitusti vähäisintä (Moini 1998, 9).

Kansainvälistymisen ensimmäisillä tasoilla viennin yleistä arvoa ja mahdollisuuksia tulisi korostaa yleisesti niin, että saataisiin aikaan kiinnostusta ja tietoutta viennistä ja vienninedistämispalveluista. Tämä tarkoittaisi vaiheittaisen kansainvälistymisen rohkaisemista ja tukemista alkaen vaatimattomista vientitoiminnoista läheisille markkinoille. (Moini 1998, 13) Yrityksiä, jotka eivät vielä osallistu vientiin, voitaisiin auttaa osoittamalla selkeitä vientimahdollisuuksia, tarjoamalla vientiin liittyviä koulutuksia ja korostamalla viennin houkuttelevuutta yleisellä tasolla, esimerkiksi mainonnalla ja tapaamisilla (Bilkey 1978, 43).

Vientiä vasta suunnittelevat yritykset kaipaavat tietoa viennin ja vierailta markkinoilla toimimisen käytännöistä. Ne ovat epävarmoja, mistä ne voisivat löytää parhaat vientimarkkinamahdollisuudet, ja ne yleisesti ottaen haluavat lisää informaatiota tarjolla olevista vienninedistämispalveluista. Tällaisille yrityksille markkinainformaation hankkiminen on kallista ja vaikeaa, ja vienninedistämispalvelut voisivat auttaa niitä tässä toiminnossa. (Silverman, Castaldi ja Sengupta

2002, 190) Näitä yrityksiä tulee viennin alkuvaiheissa tukea niin, että niiden sitoutuminen vientiin kasvaa onnistumiskokemusten myötä (Moini 1998, 12).

Vienninedistämispalveluita käyttävät eniten yritykset, joilla on jo jonkinlaista kokemusta viennistä. Tämä selittyy sillä, että mitä tietoisempia yritykset ovat eri vienninedistämispalveluista ja -ohjelmista, sitä todennäköisemmin ne niitä käyttävät. Samalla kuitenkin tarve vienninedistämispalveluille vähenee, kun yritys etenee pidemmälle kansainvälistymisjatkumossa. (Moini 1998, 9) Pidemmälle kansainvälistyneet yritykset tarvitsevat usein vientiä aloitelevia yrityksiä konkreettisempia avustustoimia. Niillä on ongelmia esimerkiksi tuotteiden hinnoittelussa ja spesifin markkinatiedon hankinnassa, ja toisaalta yleisissä kaupan esteissä. Vienninedistämistoimet tällä tasolla tulisikin kohdistaa kaupan esteiden poistamiseen kansainvälisellä tasolla. (Moini 1998, 13; Bilkey 1978, 43)

Vienninedistämiskirjallisuus yhdeltä kantilta osoittaa, että korkeampi vientiaktiivisuus mahdollistaa paremmat mahdollisuudet vienninedistämisohjelmiin pääsemiseen ja tällaiset yritykset yleensä ovat niistä myös tietoisempia ja siten paremmassa asemassa niiden käyttöön. Sitoutuneet vientiyritykset ovat paremmassa asemassa hankkimaan tietoa toissijaisista lähteistä, sillä niiden organisaatio- ja johtamisjärjestelmät helpottavat ulkopuolisen tiedon käsittelyä. Toisaalta kirjallisuus taas osoittaa vahvaa tukea sille, että vienninedistämispalveluille on suurempaa tarvetta ja niistä on enemmän hyötyä matalan kansainvälistymistason yrityksissä. Kokemattomat vientiyritykset kokevat viennin esteet suuremmiksi, ja ovatkin näin paremmassa asemassa hyötymään ulkoisesta tiedosta. (Moini 1998, 2; Volpe Martincus ja Carballo 2010A, 451) Pitkälle kansainvälistyneet yritykset eivät enää ole riippuvaisia ulkopuolisesta tiedosta, sillä niillä on jo kehittynyt sisäinen kyky selviytyä viennin vaikeuksista, ja ne myös osaavat paremmin itse hakea sitä tietoa, joka vastaa heidän tarpeisiinsa. Pidemmälle kansainvälistyneissä yrityksissä vienninedistämispalvelut jäävätkin vientimenestykselle merkityksettömiksi. (Gençtürk ja Kotabe 2001, 59)

Selkä Bilkey (1978), Welch ja Wiedersheim-Paul (1979) että Moini (1998) korostavat tutkimustuloksissaan, että vienninedistämispolitiikassa tulisi kokonaisuudessaan tunnistaa yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheet. Heidän mukaansa mikään yksi politiikka ei riitä kattamaan kaikkien eri tasojen tarpeisiin. Valtion onkin luotava eriytyneitä politiikkoja ja ohjelmia, jotka korostavat eri kansainvälistymistasojen erityisyyttä, sillä näin saavutetaan paras mahdollinen

tehokkuus vienninedistämisohjelmille. Moinin (1998, 12) mukaan vienninedistämispolitiikkojen suuntaaminen pienemmille yrityksille on paras keino saavuttaa tuloksia, sillä koulutusten ja oppaiden luominen niiden tarpeisiin saa aikaiseksi suurimpia tuloksia.

4.1.6. Yhteenveto: kehittämissuosituksia kirjallisuudesta

Valtioiden resurssit vienninedistämiseen ovat rajallisia, ja samoin niiden mahdollisuudet puuttua vapaan markkinatalouden toimintaan olemassa olevien sopimusten puitteissa. Gillespie ja Riddle (2004, 471) muotoilevat valtionhallinnon vaikean tehtävän: Toisaalta niitä kannustetaan inklusiivisuuteen, mutta toisaalta taas tutkimustulokset osoittavat suurempaa tehokkuutta saavutettavan sillä, kun palvelut kohdennetaan homogeenisempaan yritysjoukkoon. Kaiken kaikkiaan kirjallisuudesta nousee esiin kehittämissuosituksia, jotka viittaavat vienninedistämispalveluiden erikoistumisen kannattavuuteen, yrityksen vientivaiheen huomioimiseen, tarkempaan yritysten tarpeiden määrittelyyn, tiedon levittämiseen, palveluiden yhdistämiseen ja tavoitteiden asettamiseen toiminnalle.

Vienninedistämisorganisaatioiden tulisi arvioida mahdollisuudet laajemmalle erikoistumiselle palveluntarjonnassa, sillä erikoistuminen mahdollistaisi sen, että eri vienninedistämisorganisaatiot voisivat keskittyä eri palveluihin ja kasvattaa osaamistaan tietyllä alalla (Diamontopoulos, Schlegelmilch ja Inglis 1990, 208—209). Monet tutkimukset (kts. Moini 1998, Cavusgil ja Yeoh 1994, Silverman et al. 2002) korostavatkin, että vienninedistämispalvelut tulisi suunnitella erikoistuneemmin, esimerkiksi tiettyjen teollisuuskäytäntöjen mukaan, tiettyjen menestystekijöiden perusteella, ja kaiken kaikkiaan niin, että ohjelmilla on selkeät kohdeyleisöt mielessä.

Volpe Martincus ja Carballo (2010A, 452) korostavat erikoistumisessa lisäksi markkinakohtaista erikoistumista. Heidän mukaansa yrityksillä on valmiiksi enemmän tietoutta kotimaata lähellä olevista markkinoista, sillä liikekanssakäymiset ja turismi on aktiivisempaa, ja media kattaa lähialueista paljon enemmän tietoa. Siksi he lisäävät erikoistumiskeskusteluun myös sen huomion, että kauemmas vieville yrityksille tulisi suunnata omat, erikoistuneet palvelunsa.

Erikoistumiskeskusteluun tuo oman lisänsä se, että monet tutkimukset (esim. Kotabe ja Czinkota 1992, Seringhaus 1987, Volpe Martincus ja Carballo 2010B) osoittavat, että vienninedistämispalvelut tulisi suunnata yrityksille niiden vientivaiheen (kts. luku 3.1.6.) mukaan. Ne osoittavat, että valtionavun tarpeen, tiedon ja ongelmien tunnistaminen yrityksen vientivaiheen

perusteella auttaa valtioita muodostamaan järjestelmällisen näkökulman vienninedistämiseen, ja että eniten apua tarvitsevat uudet viejäyritykset sekä sellaiset yritykset, jotka pyrkivät laajenemaan uusille markkinoille. Volpe Martincus ja Carballo (2010B, 1743) korostavatkin, että tietoon liittyvien ongelmien helpottamiseen tähtäävillä vienninedistämispalveluilla on suuremmat vaikutukset siellä, missä myös nämä ongelmat ovat suurimpia, eli uudelle markkinalle siirtymisessä tai uuden tuotteen viemisessä verrattuna tilanteeseen, jossa pyritään lisäämään voluumia samalla markkina-alueella.

Seringhaus (1987, 113) korostaa, että valtion rajalliset resurssit tulisi ohjata yritysten erilaisiin tarpeisiin, jotka usein ovat suurimpia pienissä yrityksissä ja viennin alkumetreillä. Volpe Martincus ja Carballo (2010B, 1746) lisäävät, että vaikkakin alkupäässä vientikaarta ongelmat ovat suurimpia, vienninedistämistoiminta on tehokkainta, kun ne tarjoavat vientivaiheeseen erikoistunutta tukea läpi koko kehityskaaren. Panoksia tulisi siis laittaa eniten vientikaaren alkuvaiheisiin, mutta muita vaihteita ei täysin voi unohtaa.

Valtion tulee vienninedistämispalveluiden tarjonnassa huomioida myös se, että tukea tarjotaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Rajoitetuilla resursseilla ei ole järkeä tarjota ohjelmia, jotka eivät kohtaa asiakkaiden tarpeita, eikä myöskään ohjelmia, joissa tukea annetaan toimintoihin, jotka yritykset tekevät huolimatta siitä, onko tukea saatavilla. (Crick ja Czinkota 1995, 71) Kotabe ja Czinkota (1992, 655) korostavat, että logistiikka, juridiikka ja vieraiden markkinoiden tuntemus ovat vientitoimintaa aloitteleville yrityksille ongelmallisimpia alueita, ja palvelut tulisi suunnata etenkin näihin ongelmiin vastaamiseen.

Avustusten, lainojen ja vakuutusten kaltaiset rahalliset apumekanismit voivat kasvattaa yrityksen kannattavuutta ja vähentää riskejä, ja näitä palveluita yritykset useimmin haluavat. Niitä tärkeämpää on kuitenkin se, että vienninedistämispalveluilla mahdollistetaan laajempi vientiaktiivisuus sen sijaan, että keskitytään vain yrityksen kannattavuuteen. Vienninedistämishelmien tulee olla markkinaorientoituneita, ja niiden tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin samalla, kun ne kasvattavat vientikauppaa yleisesti. Vienninedistämispolitiikkaa luodessa tulee huomioida se, mitkä ovat viejäyrityksen tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin. (Crick ja Czinkota 1995, 62)

Vienninedistämispalveluiden tarjonnassa ja asiakkaiden tarpeiden kohtaamisessa tärkeää on se, että vientiyritykset otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun, sillä kansainvälisen kilpailun kasvu asettaa entistä suurempia ja muuttuvia vaatimuksia yrityksille. (Seringhaus ja Botschen 1991, 129)

Crick ja Czinkota (1995) kuitenkin kehottavat tässä myös varovaisuuteen: heidän tutkimuksensa osoittaa, että vientiyritykset eivät välttämättä tiedä, mitä kohdemarkkinoille pääsyyn vaaditaan ja mitä niiden potentiaaliset asiakkaat tarvitsevat, eivätkä näin ollen osaa toivoa oikeanlaisia palveluita. Monesti ne voivat toivoa tiettyjä palveluja vain sen takia, että niitä on jo tarjolla, eivätkä osaa miettiä mahdollisia uusia alueita, missä vienninedistämispalvelut voisivat auttaa. Valtioiden ei siis välttämättä kannata keskittyä vain tarjoamaan jo olemassa olevia palveluita tai tarjota pelkästään sitä, mitä yritysjohtajat osaavat pyytää. Valtioiden tulisiikin heidän mukaansa olennaisesti itse selvittää, millainen apu on markkinakohtaisesti parasta. (Crick ja Czinkota 1995, 71)

Vienninedistämispalveluiden keskeisimpiä tehtäviä on tuottaa tietoa asiakasyrityksille. Silverman et al. selvittivät tutkimuksessaan, että vientiin liittyvistä esteistä ulkoiset esteet ovat sisäisiä merkittävämpiä. Ulkoisia esteitä olivat tietämättömyys viennin harjoittamisesta, tietämättömyys siitä, missä on parhaita vientimahdollisuuksia, sekä tietämättömyys tarjolla olevista vienninedistämispalveluista. He korostavatkin, että vienninedistämispalveluilla tulee vastata näihin informaatio-ongelmiin, ja saatavilla olevista vienninedistämispalveluista on myös tiedotettava laajasti olennaisilla kanavilla. Vientimaan markkinoiden, kulttuurin, työtapojen ja kielen ymmärtäminen ovat olennaisia vientimenestykselle. (Silverman et al., 2002, 185—186)

Uudemmissa tutkimuksissa korostuu myös vienninedistämispalveluiden verkostomaisen toiminnan lisääminen. Volpe Martincus ja Carballo (2010B, 1743, 1751) osoittavat tutkimuksessaan, että yhdistämällä neuvonnan, markkinamaamatkojen ja kauppaneuvottelujen palvelut saadaan parhaita vienninedistämistuloksia. Heidän mukaansa parhaiten vertailuryhmissä menestyivät yritykset, jotka käyttivät palveluita yhdistettyinä sen sijaan, että olisivat käyttäneet niitä erikseen tai vain jotain niistä. He korostavatkin, että vientiyrityksille tulee tarjota kokonaispaketti vienninedistämispalveluista koko viennin aloitusvaiheen aikana, sillä tällaiset kokonaispaketit ovat lopputuloksen kannalta tehokkaimpia – joskin myös valtiolle kalliimpia.

Vienninedistämispalveluiden keskeisimpiä ongelmia on se, että niitä käytetään varsin vähän ja niistä ei myöskään tiedetä paljoa (esim. Moini 1998). Osittain tämä johtuu siitä, että palveluilla ei koeta olevan suurta vaikutusta yrityksen menestykseen. Vienninedistämisorganisaatioiden yksi tärkeä tehtävä kokonaismenestyksensä kannalta siis on tuottaa ja jakaa tietoa ja todistusaineistoa siitä, että vienninedistämispalveluilla on merkitystä. (Gençtürk ja Kotabe 2001, 66—67)

Gençtürk ja Kotabe (2001, 67) huomauttavat myös, että oikeanlaisten ohjelmien lisäksi on tärkeää muodostaa tavoitteisiin sidottuja päämääriä, joiden mukaan nykyisiä vienninedistämisohjelmia arvioidaan ja uusia perustetaan. Jälleen kerran tuodaan esille se, että valtioiden resurssit ovat rajalliset, joten sen takia ohjelmien arviointi on tärkeää. Arvioinnissa tulee tarkasti analysoida, mitkä tavoitteet ovat saavutettavissa ja mitattavia.

4.2. Vienninedistämispolitiikka Suomessa 2010-luvulla

Suomen vienninedistämistoimet ovat vuodesta 2012 lähtien keskitetty aiemmin kuvatun Team Finland –verkoston alaisuuteen. Siirtyminen yksittäisten organisaatioiden erillisistä palveluista yhteiseen verkostomalliin on monien muutosten tulosta. Suomen vienninedistämispolitiikka onkin 2010-luvulla ollut lähes jatkuvan murroksen alaisena, kun se on hakenut nykyistä muotoaan. Team Finland ei vielääkään ole valmis, minkä osoittavat viimeisimmän muutostyöryhmän asettaminen syksyllä 2016 ja sen antama väliraportti lokakuussa 2016.

Alla keskeisimmät kehitykset Suomen vienninedistämispolitiikassa 2010-luvulla on koottuna taulukkoon, johon on lueteltu keskeiset kehitykset vuosittain sekä aiheisiin liittyvät päätökset, ohjeet, tiedotteet, työryhmien raportit tai muut dokumentit.

Taulukko 4 Suomen vienninedistämisorganisaatiot 2010-luvulla.

VUOSI	KEHITYS	LUE LISÄÄ
2012	Vienninedistämispalvelut yhdistetään Team Finland –konseptin alle. Invest In Finland –toimintojen siirtyminen Finprolle.	UM 2012A & B Finpro 2017
2013		
2014	Finpron uuden palvelukonseptin lanseeraaminen. Finpron tarjoamien maksullisten konsulttipalveluiden myyminen, julkisten konsulttipalveluiden koonti Export Finland –toiminnoiksi.	Finpro 2014
2015	Matkailunedistämiskeskuksen lakkauttaminen, sen toimintojen siirtäminen Visit Finland –toiminnoiksi Finpron alaisuuteen.	Kauppalehti 2014
2016	Finpro ry:stä Finpro Oy:ksi.	Finpro 2016

	Export-toiminnot siirtyvät Finprolta SVKK:lle Venäjän osalta. SVKK hoitaa tästä lähtien yritysten kansainvälistymiseen liittyvät neuvontapalvelut Venäjällä. Finprolle jää kasvuohjelmien hoito sekä Invest In ja Visit –toiminnot.	TEM 2015
	Team Finland kasvuohjelmien arviointi	VNK 2016
	Team Finland –toiminnon vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioinnin työryhmän toiminta alkaa. Tavoitteena uudistaa Team Finland –verkoston toimintaa tehokkaampaan suuntaan.	TEM 2016 A & B
2017	Vienninedistämismallien vertailu Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Alankomaiden välillä.	VNK 2017

Vuonna 2004 luodun viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian (KTM 2004) lähtökohtana oli Suomen riippuvuus yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä. Suomen menestymisen lähtökohdiksi nimettiin osaaminen, innovaatiot, teknologioiden tehokas soveltaminen ja yritysten nopea kansainvälistyminen. Strategiassa Suomen missioksi luokiteltiin kansainvälistymispalvelujen tarjonta suomalaisesta intressistä ja vahvistaa Suomen asemaa kansainvälisen liiketoiminnan kotimaana, ja samalla lisätä yrittäjyyttä, investointeja, kasvua, työllisyyttä ja osaamista. Strategian painopisteitä olivat kasvuyrityksiin, kansainvälistymispotentiaalia omaaviin kotimarkkinayrityksiin ja uusiin yrityksiin panostaminen, resurssien suuntaaminen kasvaville markkinoille ja pk-yritysten kannalta tärkeille lähimarkkinoille, uusien teknologioiden, innovaatioiden ja osaamislähtöisten palvelujen markkinalähtöisen kehittämisen ja tehokkaan kaupallistamisen varmistaminen sekä yritysten verkottumisen edistäminen. Strategian painopisteet ovat edelleen olennainen osa Suomen vienninedistämistoimintoja.

Team Finland perustettiin vuonna 2012 Matti Alahuhdan johtaman työryhmän loppuraportin pohjalta. Työryhmän mukaan silloinen tapa hoitaa Suomen taloudellisia ulkosuhteita ja yritysten kansainvälistymistä oli siiloutunut ja hajanainen, mikä rajoitti Suomen kykyä tarttua maailmantalouden muutoksista avautuviin mahdollisuuksiin. Työryhmän keskeinen esitys oli, että eri toimijoiden tulisi muodostaa tiivis verkosto, jolla on selkeä strateginen johto pääministerin alaisuudessa. Toiminnan tavoitteena oli silloista suurempi strategisuus ja pitkäjänteisyys, sekä asiakaslähtöinen ja yhtenäinen toiminta yhteisten tavoitteiden eteen. Team Finland –verkoston

ydinajatuksena on sekä kotimaassa että ulkomailla toimiva verkostomainen rakenne, joka toteutetaan kehittämällä olemassa olevia resursseja ja suuntaamalla ne paremmin. (UM 2012A & B)

Siiloutumista vähentämällä ja yhteistoimintaa lisäämällä tarkoitus on luoda joustavampia toimintamalleja, jotka pystyvät ennakoimaan ja mukautumaan ympäröivän maailman muutoksiin. Tavoitteena on pystyä kartoittamaan uusia riskejä ja mahdollisuuksia, ideoida kumppanuuksia ja välittää tietoa tehokkaasti verkoston eri toimijoille. Tämä edellyttää toimiryhmän raportin mukaan julkisen sektorin, yritysten ja yliopistojen nykyistä tiiviimpää yhteistyötä, jossa yrityskentän sisäistä tietoa hyödynnetään tehokkaammin. Raportti nostaa vuoden 2004 strategian tavoin keskiöön pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen tukemisen. (UM 2012B)

Työryhmän raportti nostaa asiakaslähtöisyyden yhdeksi Team Finland –konseptin tärkeimmäksi tavoitteeksi. Sen mukaan toimintamalli tulee rakentaa organisaatiolähtöisyyden sijasta asiakaslähtöiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation on tultava asiakkaan luo ilman, että yrityksen tarvitsee käyttää aikaa jokaisen palvelun jäljittämiseen erikseen. Lisäksi toimintamallin tulee vastata eri kokoisten, eri toimialoilla ja eri kansainvälistymisen vaiheissa olevien yritysten tarpeisiin. (UM 2012B)

Team Finland aloitti työnsä 2012 ja sitä on kehitetty tasaisesti siitä lähtien. Se on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, josta osa näkyy aiemmin esitellyssä mediakatsauksessa. Lokakuussa 2016 silloinen elinkeinoministeri Olli Rehn asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli laatia ehdotus Team Finland –toiminnan kehittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Syynä tähän oli muun muassa se, että yritysten näkökulmasta Team Finland –järjestelmä nähtiin liian pirstaleisena. Työryhmän tehtävänä olikin arvioida, miten toimijoiden keskinäistä yhteistyötä tiivistämällä yrityksille tarjottavia kansainvälistymispalveluita voitaisiin edelleen parantaa. (TEM 2016A)

Marraskuussa 2016 työryhmä esitti väliraportin, joka sisälsi 14 ehdotusta toiminnan kehittämiseksi. Ehdotuksiin kuuluu muun muassa Team Finland –palveluiden sisällön uudelleenmäärittely konkreettisiksi asiakaslähtöisiksi palveluiksi, yhtenäisen ja sujuvan paikallisen ja valtakunnallisen palvelun verkko, maakuntiin perustettavat Team Finland –koordinaattorin tehtävät, palvelusetelimalli, kaupallisten asiantuntijoiden konsulttirekisteri, Saksan kauppakamariverkoston palveluiden hankkiminen suomalaisyritysten käyttöön, Finpron ja Tekesin ohjelmien koonti kansallisia kärkiä tukeviksi Team Finland –ohjelmiksi, toimijoiden tukipalveluiden tehokkaampi ja

keskitetympi hyödyntäminen, Team Finland –matkojen lisätty suunnitelmallisuus, Team Finland – johtoryhmän siirtäminen työ- ja elinkeinoministeriöön sekä kohdemaiden Team Finland – toimijoiden yhteistyön kehittäminen. Näiden toimintojen aikatauluksi asetettiin puoli vuotta, eli niiden oletetaan valmistuvan huhtikuuhun 2017 mennessä. (TEM 2016B)

Vuoden 2017 alkupuolella valtioneuvoston kanslian asettama työryhmä vertasi Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Alankomaiden vienninedistämismalleja keskenään ja etsi sieltä parhaita käytäntöjä ja suosituksia Suomen toiminnan kehittämiseksi. Työryhmä suosittelee julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyön vahvistamista, kansallisen ja alueellisen työnjaon selkeyttämistä, strategisen ohjauksen vahvistamista, konkreettisten palvelulupausten käyttöönottoa ja edustustojen maksullisten palveluiden pilotointia. (VNK 2017) Lisäksi käynnissä on Rehnin asettaman työryhmän työn toinen vaihe, jossa se pohtii hallituksen puolivälitarkasteluun (4/2017) mennessä mahdollisuuksia Innovaatorahoituskeskus Tekesin ja Finpron toimintojen kokoamiseksi uudeksi ”Growth Finlandiksi”, mahdollisuuksia yhdistää ulkomaanverkosto yhdeksi kokonaisuudeksi ja vienninedistämisen resurssien riittävyyttä ulkomailla ja lisäresurssien tarvetta. Työ Team Finlandin kehittämiseksi siis jatkuu edelleen. Seuraavaksi siirryn perehtymään verkostoon toimintatapana, tarkoituksena tarkastella sitä, mitä verkostomaisella toimintatavalla voidaan saada aikaiseksi, mitkä syyt siihen ajavat, ja miten verkostomaisesta toimintatavasta saadaan mahdollisimman toimiva.

5. Verkosto toimintatapana

5.1. Verkosto käsitteellisenä ilmiönä

5.1.1. Verkostoteorian juuret

Ensimmäiset viittaukset verkostoihin, tuotannon joustavoittamiseen ja yritysten uudelleen yhteistoimintaan ilmestyivät teoriakeskusteluun 1970-luvun loppupuolella. Verkostotoiminta on yleistynyt uusien tuotantomuotojen ja teknologioiden, infrastruktuurin nopean kehityksen ja talouden globalisaation sekä informaatioteknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä 2000-luvulla merkittäväksi organisoitumisen muodoksi. (Ylä-Anttila 1998, 115—116; Vesalainen 2006, 9; Knoke 2001, luku 1) Verkostotutkimusta on harjoitettu esimerkiksi taloustieteessä, sosiologiassa, politiikan tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa (Zaheer, Gözübüyük ja Milanov 2010, 62, katso myös Hakanen 1998 ja Vesalainen 2006). Verkostotutkimuksen keskiössä on organisaatioiden välisten suhteiden rakenne, linkkien vahvuus ja sisältö sekä se, että resursseja ja kykyjä voidaan saavuttaa verkostoissa organisaatioidenvälisten linkkien kautta, eli se keskittyy yksittäisen organisaation toiminnan sijaan suhdetarkasteluun (Zaheer et al. 2010, 62—63). Koonteja verkostotutkimuksesta tarjoavat esimerkiksi Zaheer et al. (2010), Ritter ja Gemüdden (2003), Parkhe, Wasserman ja Ralston (2006) ja Pravan et al. (2007). Selkeän esityksen julkisten verkostojen keskeisistä kysymyksistä tarjoavat Agranoff ja McGuire (2001).

Verkostojen tutkimus keskittyi aluksi yritysten välisiin suhteisiin, mutta 1980-luvulla verkoston käsite tuli mukaan politiikkaprosessien arviointiin (Klijn 1999, 16). Hallinnon tutkimuksen lisääntynyt kiinnostus verkostoihin on osa 1990-luvulla alkanutta siirtymää hallinnosta hallinnointiin, mikä on merkinnyt irtaantumista poliittisiin instituutioihin ja valtion laitoksiin keskittyvästä tarkastelusta ja laajentanut näkökulmaa valtiollisten organisaatioiden ulkopuolisiin toimijoihin, prosesseihin ja merkityksiin. (Eriksson 2010, 181)

Yhteiskuntatieteissä verkostoja tarkastellaan organisaatioidenvälisen teorian (*interorganizational theory*) kautta. Organisaatioidenvälisessä teoriassa keskiössä ovat organisaatioverkostossa mukana olevat organisaatiot sekä niiden väliset kanssakäyminen ja linkit. Verkostossa ei tämän teoriasuunnan mukaan ole keskitettyä valtajärjestelmää, vaan valta riippuu resursseista ja niiden tarpeesta sekä tiedon määrästä. Organisaatioidenvälinen teoria painottaa, että toimijat ovat

riippuvaisia toisistaan, koska ne tarvitsevat toistensa resursseja saavuttaakseen päämääränsä. (Klijn 1999, 20, 31)

Organisaatioverkostojen tutkimukset ovat koskeneet pääasiassa yritysten verkostoja, ja eniten on tutkittu teollisuudessa toimivia verkostoja, kun taas julkishallinnon muodostamia verkostoja on tutkittu vähemmän (Järvenpää & Immonen 2002, 49). Julkisten verkostojen tutkimuksessa usein esiin nousevat politiikkaprosessit ja päätöksentekoon osallistuvien tahojen muodostamat verkostot. Oman tutkimukseni kannalta yritysverkostojen tutkimus tarjoaa laajempaa näköalaa organisaatioiden välisestä verkostosta. Näistä tutkimuksista nousee esiin seikkoja, jotka voi yleistää koskemaan myös julkisjohteisia verkostoja.

5.1.2. Keskeiset käsitteet

Verkostotutkimuksessa ei ole vakiintunutta käsitteenmäärittelyä verkoista ja verkostoista (Provan, Fish ja Sydow 2007, 480—481). Ne ovat nousseet tieteelliseen tutkimukseen 1980-luvulla ja myöhemmin yleistyneet median ja liikkeenjohdon termeiksi. Verkon ja verkoston käsitteitä käytetään vaihtelevissa merkityksissä rinta rinnan, ja niistä on tullut yleinen metafora kuvaamaan uuden tyyppistä organisaatioiden välistä yhteistoimintaa (Hakanen 1998, 6). Verkostoista puhuttaessa puhutaan arvoverkostoista, strategisista yritysverkostoista, liiketoimintaverkostoista, verkostomaisesta toimintatavasta, verkottumisesta ja toimialaverkostoista (Möller, Rajala & Svahn 2006, 8—9). Joskus organisaatiotutkijat eivät edes käytä termiä verkosto, vaan puhuvat kumppanuudesta, strategisista liittoumista, organisaatioiden välisistä suhteista, koalitioista tai yhteistoimintajärjestelyistä (Provan et al. 2007, 480). Yhteistä suurelle osalle verkostomäärittelmistä on se, että verkostot katsotaan sijoittuvaksi markkinoiden ja hierarkioiden väliin (esim. Thorelli 1986; Powell 1990; Ebers 1997; Ritter ja Gemünden 2003, 691). Monet tutkijat erottelevat verkon ja verkoston käsitteet toisistaan, sillä niiden käyttäminen vaihtelevassa merkityksessä on vahvistanut mielikuvaa verkostoajattelun monimutkaisuudesta ja epäselvyydestä. (Raatikainen 1994, 28)

Verkko on ympäristöstään erottuva tietoisesti ja tavoitehakuisesti rakennettu organisaatiojoukko, jolla on selkeät yhteiset päämäärät, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Niiden lisäksi kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Jokaisella verkoston jäsenellä on sovittu rooli, johon liittyvät vastuut sovituista toiminnoista. (Möller, Rajala ja Svahn 2006, 10) Verkkosuhteen

osapuolten suhteet ovat tasaveroiset, jäsenet ovat aktiivisesti yhteydessä toisiinsa ja osallistujat ylläpitävät, kehittävät ja muuttavat verkkoa (Naisbitt 1984, 215). Arkikielessä verkon määritelmä viittaa usein tietoverkkoon, internetverkkoon tai informaatioverkkoon.

Verkostot ovat päällekkäisistä ja risteävistä erityyppisistä verkoista ja organisaatioista tai niiden osista muodostuvia itsenäisiä järjestelmiä, jossa yksikään jäsenorganisaatio ei ole vain toisten alainen suuremmissa hierarkkisissa järjestelmissä (O’Toole 1997, 45; Raatikainen ja Muurinen 1994, 54). Verkostoitumisella käsitetään pidempiaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää yhteistyötä. (Hakanen, Heinonen ja Sipilä 2007, 43—44) Verkosto on organisaatioiden välisten suhteiden muodostama toimialat ylittävä kudos, joka on periaatteessa rajaton (Möller et al. 2006, 10), ja joka räätälöidään tilanteen ja tarpeen mukaan ja joka muuttuu ympäristön muutoksen seurauksena (Niemelä 2002, 18).

Verkostoja voidaan tutkia sekä toimijana että kontekstina (kts. Zaheer et al. 2010; Provan et al. 2007). Toisaalta verkosto on kokonaisuus, jota voidaan arvioida itsenäisesti ja joka voidaan tulkita toimijaksi, ja toisaalta se koostuu useasta pienemmästä kokonaisuudesta, organisaatiosta, jolloin verkosto on näiden organisaatioiden toimintaympäristö tai toiminnan passiivinen konteksti. Nämä näkökulmat eroavat siinä, korostavatko ne yksittäistä organisaatiota verkoston sisällä vai verkoston kokonaisvaltaista luonnetta. (Lampela 2009, 26)

Julkisen verkosto (*public management network*) koostuu pääasiallisesti hallintovirkamiehistä ja asiantuntijoista julkisen sektorin eri tasoilta. Julkisissa verkostoissa vaihdetaan informaatiota, hallinnoidaan tietoa ja käsitellään yhteisiksi koettuja ongelmia. Niiden tarkoituksena on ratkaista ongelmia, joita yksittäiset julkishallinnon tasot tai organisaatiot eivät pysty yksin ratkaisemaan. Julkisen verkoston tarkoituksena on tarjota joustavuutta ja vakautta ongelmien hallintaan. (Agranoff (2013, ix, 7) Julkiset verkostot voidaan tyypitellä seuraavasti:

Taulukko 5 Julkisten verkostojen tyypittely

Verkostojen tyypittelyä Agranoffin mukaan (2013, 10)	
Tietoverkosto (<i>informational network</i>)	Jäsenet kerääntyvät yksinomaan vaihtamaan politiikkoja, ohjelmia, teknologioita ja mahdollisia ratkaisuja. Kaikki toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.

Kehitysverkosto (<i>developmental network</i>)	Tiedonvaihtoon sisältyy koulutusta ja jäsenpalveluja, jotka lisäävät jäsenten kykyä toimeenpanna ratkaisuja kotiorganisaatioissaan.
Uudistava verkosto (<i>outreach network</i>)	Jäsenet kerääntyvät vaihtamaan tietoa ja teknologiaa, suunnittelemaan ohjelmaa, vaihtamaan resursseja, kokoamaan asiakastietoja, ja parantamaan mahdollisuuksia toimia myös uusilla alueilla. Suunniteltujen ohjelmien toteutus tapahtuu useissa julkisissa ja yksityisissä toimijoissa.
Toimintaverkosto (<i>action network</i>)	Jäsenet kerääntyvät sopeuttamaan toimijoiden välistä toimintaa, virallisesti hyväksymään yhteisesti sovittuja toimintoina, ja toimittamaan palveluja, tiedonvaihtoa ja teknologian vaihtoa.

Politiikkaverkosto liittää julkisen politiikan sen strategiseen ja institutionaaliseen ympäristöön, ja koostuu julkisista, puolijulkisista ja yksityisistä toimijoista yhteisellä politiikka-alalla (Kickert, Klijn & Koppenjan 1999, 1). Politiikkaverkostot määritellään itsenäisten toimijoiden välisinä tasaisina suhteina, jotka muotoutuvat politiikkaongelmien tai –ohjelmien ympärille (Kickert et al. 1999, 3). Politiikkaverkostoista on alettu puhua, sillä politiikkaprosessit ovat nykyään entistä enemmän vuorovaikutusprosesseja, joissa toimijat vaihtavat tietoa ongelmista ja toimintavaihtoehdoista, sekä neuvottelevat tavoitteista ja resursseista (*ibid.* 9).

Verkostohallinnointi on valtion, yritysten ja järjestöjen yhdessä toteuttamaa hajautettua hallinnointitapaa sekä siihen liittyviä hallinnan tekniikoita ja käyttäytymisen normeja. Verkostohallinnointi perustuu byrokraattisten määräyssuhteiden sijasta suunnitelmalliseen vuorovaikutukseen ja vastuun jakamiseen itsenäisten toimijoiden välillä yhteistoimintaa edellyttävien vaikutusten luomiseksi. Verkostohallinnointia luonnehtii laajemman osanottajakunnan ottaminen mukaan hallinnolliseen päätöksentekoprosessiin epävarmoissa ja vaikeasti ennakoitavissa olosuhteissa. (Eriksson 2010, 182) Verkostohallinta on nähty vastaukseksi yhteiskunnallisten toimijoiden ja prosessien lukumääräiseen lisääntymiseen, jotka vaikeuttavat perinteisten hallintotoimenpiteiden suunnittelua ja heikentävät niiden tehokkuutta. (*ibid.* 184).

Verkolla ja verkostolla ei ole tieteellisessä kirjallisuudessa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Nykyään entistä harvemmassa tutkimuksessa käsitteiden välille edes tehdään merkittävää eroa, sillä

käsitteenä verkosto, network, on vakiintunut voimakkaammin. Käsitteitä käytetään siis monesti ristiin ja keskenään synonyymeina.

Lähimpänä **omaa määritelmääni** verkostoista on Provan et al. (2007, 482) määritelmä **kokonaisverkostoista** (*whole network*). Kokonaisverkosto on heidän mukaansa kolmen tai useamman organisaation ryhmä, joka helpottaa yhteisiin päämääriin pyrkimistä. Ne ovat usein muodollisesti perustettuja ja johdettuja, verkoston jäsenten väliset suhteet ovat tasa-arvoisia, ja niillä on myös paljon autonomista toimintaa. Verkoston jäseniä toisiinsa yhdistävät monet yhteydet, kuten tieto, materiaalit, resurssit, palvelut ja sosiaalinen tuki. Kokonaisverkoston tutkimuksessa keskiössä ovat koko verkoston rakenteet ja prosessit yksittäisten jäsenorganisaatioiden sijasta.

Tässä tutkimuksessa keskityn verkostoon kokonaisuutena, ”sillä vain kokonaisuutta tarkastellen pystyy havaitsemaan, miten verkostot kehittyvät, miten niitä ohjataan ja miten yhteistyön tavoitteita voidaan saavuttaa” (Provan et al. 2007, 480). Verkosto siis muodostaa tarkasteltavan toimijan, ei sen kontekstia. Tämä verkostotutkimus ei rajoitu selkeästi tietyn näkökulman tai teoriakehyksen sisälle.

5.1.3. Verkostot organisaatiomuotona

Verkostoja pidetään tehokkaana ja toimivana organisaatiomuotona, mikäli niihin panostetaan riittävästi (kts. Goold ja Campbell 2002). Tämän kappaleen tarkoituksena on keskittyä siihen mikä ajaa organisaatioita verkostoihin, minkä tyyppisiä verkostoja on olemassa, minkälaisia ovat niiden rakenne ja elinkaari, miten niitä johdetaan ja mikä merkitys kommunikaatiolla on verkostoorganisaatiossa. Näiden näkökulmien kautta muodostuu laaja ja kokonaisvaltainen ymmärrys verkostomaisen toimintatavan perusteista.

5.1.3.1. Verkoston ajurit

Verkoston ajureiksi kutsun niitä tekijöitä ja syitä, jotka ovat johtaneet yritysten ja organisaatioiden verkostoitumiseen. Keskeisimmiksi ajureiksi kirjallisuudesta nousevat kustannustehokkuus, ympäristön muutokset ja muutosnopeuden kasvu, oppimismahdollisuudet sekä nopeuden, tehokkuuden ja joustavuuden parantamisen tarve. Verkoston ajureita on tutkinut tarkemmin esimerkiksi Ebers (1997). Verkostoratkaisujen taustalla on yleensä laajempien resurssien kerääminen isoihin operaatioihin, osaamispääoman kasvattaminen, ja julkisen sektorin ja

markkinoiden väliin muodostuvien ratkaisujen luominen (Ylä-Anttila 1998, 117). Organisaatioiden verkostoitumisen taustalla olevat syyt voidaan jakaa karkeasti kuuteen: laillis-poliittisten vaatimusten täyttäminen (pakko), ympäristön epävarmuuden vähentäminen (vakaus), kustannusten leikkaus (tehokkuus), yhteisten päämäärien tavoittelu (vastavuoroisuus), uskottavuuden saavuttaminen yhteistyöllä ja resurssien jakaminen. (Williams 2005, 224) Alle on koottu taulukkoon verkostojen keskeiset ajurit ja niiden olennaiset piirteet.

Taulukko 6 Verkoston keskeiset ajurit

VERKOSTON KESKEISET AJURIT		
AJURI	PIIRTEET	LÄHTEET
Ympäristön muutokset	Verkostoituminen koetaan keinoksi mukautua alati muuttuviin olosuhteisiin. Informaatioteknologian kehitys, globalisaatio ja tiedon ja osaamisen korostuminen muokkaavat organisaatioiden toimintaympäristöä voimakkaasti. Ympäristön muutokset ja etenkin muutosnopeus ajavat organisaatioita hakemaan uusia ratkaisuja toiminnan organisoimiseksi vastaamaan muuttuvan ympäristön haasteisiin. Yhteistyön lisääminen vahvistaa organisaatioiden mahdollisuuksia yhdistää monia erilaisia osaamisalueita, kehittää kykyä tunnistaa yhteiskunnallisia trendejä ja muutoksia sekä tuo teknologisen osaamisen, markkinatiedon ja yhteisöllisen tietämyksen helpommin organisaation saavutettavaksi.	Järvenpää ja Immonen 2002, 63 Möller et al. 2006, 18–20. Hakanen et al. 2007, 275 Ollus 1998, 3 Niemi 2002, 11 Zaheer et al. 2010, 65
Kustannus-tehokkuus	Verkostoja pidetään kustannustehokkaana toiminnan organisoinnin tapana. Yhteistyö ja verkostot ovat uusien resurssien, kuten tiedon ja oppimisen, saavuttamisen väline. Verkostot voivat myös saavuttaa yksittäisiä organisaatioita suurempaa tehokkuutta ja luoda säästöjä. Kulujen, riskien ja resurssien jakamisen tarve ajavatkin organisaatioita verkostomaisiin rakenteisiin. Verkostomainen toiminta yhdistettynä informaatioteknologiaan parantaa myös hallinnon tehokkuutta tuomalla asiakasohjauksen kiinteäksi osaksi julkishallinnon toimintaa.	Lampela 2009, 25 Ebers 1997, 6 Möller et al. 2006, 41 Eriksson 2010, 183 Zaheer et al. 2010, 65
Oppiminen	Verkostot ovat organisaatioiden tapaan oppivia, ja verkostoitumisella haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista.	Vesalainen 2006, 17

	Tämän taustalla on osaamisen ja tiedon merkityksen kasvu liiketoiminnan menestystekijänä. Verkostot eivät ainoastaan tarjoa mahdollisuuksia kerätä tietoa jaetuista lähteistä, vaan myös muokata tietoa uudeksi oppimiseksi ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, uuden osaamisen kehittämiseksi ja uusien yhteistoimintojen luomiseksi.	Hakanen et al. 2007, 25 Ebers 1997, 6 Agranoff 2013, 4
Nopeus, joustavuus, tehokkuus	Verkosto mahdollistaa toiminnan nopeamman ja joustavamman organisoinnin. Verkoston jäsenet keskittyvät omaan ydinosaaamiseensa ja hyödyntävät verkoston muiden jäsenten tietoa ja osaamista. Nopeus ja tehokkuus voidaan saavuttaa yhdistämällä ja koordinoimalla uudella tavalla verkon jäsenten jo olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä. Verkostoihin nojaavien hallinnollisten ja poliittisten uudistusten tarkoituksena on ollut irrottaa perinteiset hallinnointikäytännöt keskusjohtoisuudesta, valtiokeskeisyydestä ja hierarkkisuudesta ja näin parantaa niiden joustavuutta.	Järvenpää ja Immonen 2002, 63 Möller et al. 2006, 33

Verkostoitumalla organisaatiot tavoittelevat etuja ja hyötyjä, kuten reagointivalmiutta ja -kykyä, innovatiivisuutta, erilaisten taitojen ja kykyjen yhdistämistä, riskin jakamista, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kasvua, joustavuutta ja kustannusten alenemista (Hakanen et al. 2007, 25—26; Möller et al. 2006, 32; Järvenpää & Immonen 2002, 46). Julkishallinnon verkottumisella haetaan suurempaa tehokkuutta, yksityisten toimijoiden mukaan ottamista julkisten tavoitteiden saavuttamiseksi, palveluorientaation kehittymistä, desentralisointia keskusvallalta hajautetuksi, laajempaa julkisen politiikan arviointia ja laajempaa tuloksellisuutta. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa enemmän resursseja ja jakaa riskiä moniulotteisten ongelmien ratkaisemiseen, sekä parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Lisäksi se voi mahdollistaa resurssisäästöjä ja oppimista synergiaetuina. (Sandfort ja Brinton Milward 2008, 147—148; Eriksson 2010, 182)

5.1.3.2. Verkoston rakenne

Verkostot ovat rakenteiltaan ja muodoiltaan vaihtelevia ja keskenään erilaisia. Ei voida sanoa, että on olemassa yhtä oikeanlaista verkostoa, eikä verkostojen rakenteista pystytä esittämään yhtä kaiken kattavaa kuvaajaa. Kirjallisuudesta nousee kuitenkin esiin kaikille verkostoille yhteisiä piirteitä.

Verkoston rakenne kuvaa toimijoiden välisiä suhteita, kuten valta- ja vastuukysymyksiä sekä ohjauksen ja päätöksenteon perusteita. Verkoston rakenteen perusjakona voidaan pitää

kahtiajakoa hierarkkisiin verkostoihin, joita ovat esimerkiksi kärkiyritysten vetämät verkostot, ja tasavertaisiin verkostoihin (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki ja Salkari 2006, 9; Raatikainen ja Muurinen 1994, 64). Hierarkkinen verkosto kuvastaa organisaatiota, joka rakentuu ylhäältä alaspäin haarautuvista osista. Hierarkkisessa verkostossa yhteydet toimivat vain ylös- ja alaspäin. Tasavertaisten kumppanien verkostot puolestaan nimensä mukaisesti koostuvat keskenään tasa-arvoisista organisaatioista.

Toinen tapa jaotella verkostoja niiden rakenteen mukaan on jakaa ne vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotantonsa ketjuttaneet yritykset. Horisontaalinen verkosto puolestaan yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. Tuoteperheet ovat yksi esimerkki horisontaalisesta verkostosta. (Niemelä 2002, 18—19)

Möller et al. (2006, 74) mukaan yritysverkoston rakenne on kunnossa, kun se täyttää seuraavat toiminnalliset tarpeet: kukin yritys tuntee hyvin verkoston tavoitteet; kukin yritys on hyvin selvillä omasta roolistaan, siihen liittyvistä vastuista ja avaintehtävistä; kukin yritys saa tiedot oikein kohdistettuna ja oikea-aikaisesti; sekä kukin yritys saa riittävää ja oikea-aikaista tietoa verkon toiminnan mahdollisista muutoksista. Niemelä (2002, 34—37) erottelee yritysverkoston keskeisiksi voimavaroiksi toimivat yritykset, osaamisen, yhteistoimintaperinteen, rahoituksen ja muut sidosryhmät. En näe mitään syytä rajoittaa näitä jaotteluja vain yksityisyrittäjästä muodostuviin verkostoihin – myös julkisissa verkostoissa näiden tarpeiden on täytyttävä toimivan verkoston aikaansaamiseksi.

Hakasen (1998, 9) mukaan verkoston sisäinen rakenne määräytyy lähinnä työnjaon aikaansaamisen ja integraation välisestä riippuvuudesta johtuvan vuorovaikutusprosessin tuloksena. Hän huomioi, että resurssien määrän, strategisen merkityksen, aikajänteen ja riskien kasvaessa yhteistyön muodollisuusaste lisääntyy. Lisäksi rakenteeseen vaikuttavat hänen mukaansa myös ympäristön luonne ja osapuolten välisen luottamuksen taso.

Peltomäki ja Kamppinen (1994, 124) puolestaan korostavat verkostosysteemin kolmijakoisuutta: heidän mukaansa verkostoon kuuluu aina koostumus, rakenne ja ympäristö. Koostumuksella tarkoitetaan systeemin rakennusosia, esimerkiksi sosiaalinen ryhmä koostuu ihmisyksilöistä. Rakenteella tarkoitetaan osien keskinäisiä suhteita sekä suhteita ympäristöön. Ympäristöllä

tarkoitetaan niitä olioita, joiden kanssa systeemi on vuorovaikutuksessa, mutta jotka eivät kuulu systeemin koostumukseen.



Kuva 2 Verkosto järjestelmänä. Mukaillen Peltomäki ja Kamppinen (1994, 124)

Järvenpää ja Immonen (1998, 65) esittävät, että verkostolle parhaiten soveltuvat rakenteet sekä vastuu- ja raportointisuhteet syntyvät, kun ne soveltuvat tavoitteisiin pyrkimiseen. Lisäksi verkoston tehokas toiminta edellyttää, että myös käytännön toimintatavat ja rakenne ovat yksilöitä motivoivia. Paija (1998, 53–54) lisää, että verkosto ei voi jumiutua pysyvään rakenteeseen, vaan se on oltava valmis myös muutoksille. Verkostoyritysten on elintärkeää rakentaa siltoja ydinverkoston ulkopuolelle, jatkuvasti kyseenalaistaa toimintatapojaan ja peilata toimintaansa ulkoisia muutoksia varten. Hänen mukaansa itsenäisistä organisaatioista koostuvan verkoston kenties tärkein ominaisuus on sen avoimuus ja muutoskyky sekä lukkiutumattomuus tiettyyn rakenteeseen. Verkoston rakenne voikin muuttua sen elinkaaren aikana tai vaihdella esimerkiksi verkoston tuotteen tai asiakkaan mukaan (Valkokari et al. 2006, 9).

Williams tarjoaa hyvän koontitutkimuksen verkstorakennetta käsittelevään kirjallisuuteen. Hän tiivistää verkostojen rakenteiden keskinäiset erot viiteen (2005, 226–227):

1. Muodollisuuden aste
2. Verkoston tiiviys
3. Verkoston intensiivisyys: jäsenten keskinäisten suhteiden voimakkuus, asetettujen resurssi- ja tietopanosten määrä
4. Keskittämisen aste – yhden tahon johtama vai tasavertainen
5. Vakaus ja verkostosuhteiden tulevaisuuden ennustettavuus

5.1.3.3. Johtaminen

Yksi verkostotutkimuksen keskeisistä kysymyksistä on se, miten verkostoa johdetaan ja ohjataan. Kuten aiemmin esiteltiin, verkostot voidaan jakaa hierarkkisiin ja tasa-arvoisiin verkostoihin: hierarkkisessa verkostossa johtaminen ja ohjaus tulee ylhäältä alas, kun taas tasa-arvoisissa verkostoissa johtaminen ja ohjaus ovat keskustelun ja sopimisen tulosta. Myös verkostojen johtamisesta on olemassa laajalti tutkimusta (kts. Hibber et al. 2008; Müller-Seitz 2012).

Kickert ja Koppenjan (1999, 45) pitävät verkoston johtamista kanssakäymisprosessien ohjaamisena, joka koostuu kolmesta elementistä: olemassa oleviin suhteisiin vaikuttamisesta, konsensuksen rakentamisesta ja ongelmanratkaisusta. Agranoff (2013, 26) jaottelee Kickertin ja Koppenjanin tutkimukseen (1999) pohjautuen keskeiset johtamisprosessit aktivointiin (kanssakäymisen aloittaminen tiettyjen ongelmien ratkaisemiseksi tai tavoitteiden saavuttamiseksi), kanssakäymisen järjestämiseen (toimijoiden osallistumisen aikaansaaminen), järjestelyyn (sääntöjen, normien ja kulttuurin rakentaminen), välittäjätoimintoihin (riitojen selvittely, ideoiden, näkemysten ja ratkaisujen kokoaminen ja käyttöönotto) sekä kanssakäymisen fasilitoimiseen (strategista yhteisymmärrystä edistävien prosessien rakentaminen). Tiivistäen hän toteaa, että verkoston johtamisessa keskeisiä tasoja ovat toimijoiden aktivoiminen, tehtävien ja ongelmien muotoilu, yhteisymmärryksen ja toiminnan aikaansaamisen edesauttaminen, sekä kannustavan toimintaympäristön ja mahdollistavien olosuhteiden luominen.

Mitrosen (2002, 52) mukaan verkoston ohjausjärjestelmä koostuu suhteiden, rakenteiden, asemien ja prosessien johtamisesta, jossa keskeisessä osassa ovat niiden perustaminen, kehittäminen, puolustaminen ja ylläpito. Johtamisen avulla tulee määritellä verkoston tavoitteet, luoda verkoston yrityksiin toimiva viestintäjärjestelmä ja luoda verkostossa toimiville ihmisille parhaat mahdolliset toimintaedellytykset omien tavoitteiden toteuttamiseen verkoston tavoitteiden toteutumisen rinnalla. Erityisesti kommunikaatioverkkojen luominen ja ylläpitäminen sekä tiedon välittäminen ovat tärkeitä verkoston johtamisessa. (Järvenpää & Immonen 1998, 65—66)

Verkoston johtaminen ja ohjaus edellyttävät erityisiä kykyjä myös yksittäisen organisaation johtajalta. Mitrosen (2002, 52) mukaan yksittäisen organisaation johtajalta edellytetään kykyä visioida ja tunnistaa tärkeitä verkostoja ja niiden suomia mahdollisuuksia sekä verkoston johtamisen kykyä, eli kykyä panna liikkeelle ja koordinoida toisten toimijoiden voimavaroja ja toimintoja. Hänen mukaansa (*ibid.* 61) organisaation johdon täytyy ymmärtää, missä verkostoissa organisaatio on

mukana. Se tarkoittaa verkoston tarjoamien mahdollisuuksien, rajoitteiden ja uhkien tunnistamista ja niiden mukaan toimimista sekä kykyä johtaa vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa. Hän lisäksi korostaa (*ibid.* 54), että verkoston toiminnan kannalta prosessit ja niiden hallinta ovat keskeinen ohjausmekanismi, sillä prosessin avulla eri toimijoiden erilaiset intressit voidaan yhdistää yhteisiksi intresseiksi sekä nivoa toimintaa ehjäksi kokonaisuudeksi.

Julkisten verkostojen johtamisessa nousee esille muutamia erityispiirteitä. Agranoffin (2013, 33) yksi keskeisistä huomioista on se, että julkiset verkostot eivät itse yleensä ole se taho, joka toimeenpanee sovitut tehtävät. Verkostoja tutkiessa onkin tärkeää huomata se, että suurin osa toiminnoista jää jäsenorganisaatioiden tehtäväksi. Kun verkosto tekee päätöksen toiminnasta, toteutus tapahtuu jäsenorganisaatioissa niiden henkilöstöresursseilla. Varsin harvoilla julkisilla verkostoilla on omat pienet henkilöstönsä, joiden tehtävät usein ovat tukiluontoisia. Päävastuu tulosten aikaansaamisesta on verkoston yksittäisillä jäsenillä yhteistyössä.

Verkostojohtamisessa painotetaan yksittäisten verkosto-organisaatioiden johtamista. Yksittäisen verkoston jäsenen toiminnassa on otettava huomioon koko verkoston tavoitteet ja mukautettava omaa toimintaa verkoston toimintaan sopivaksi. Tästä johtuen verkostoituneiden yritysten johtaminen rakentuu pitkälti luottamukselle⁵. Yhteistyökumppaneiden toiminnan on oltava ennakoitavissa, joten verkostolle muodostuu yhteisten tavoitteiden lisäksi myös yhteisiä pelisääntöjä. Verkosto-organisaatioiden johtajien onkin kyettävä luomaan sekä joustavuutta että yhteisiä menettelytapoja verkosto-organisaatioiden välille. (Järvenpää & Immonen 1998, 66)

Agranoff ja McGuire (2001, 299–301) tiivistävät verkoston johtamisen tehtävät neljään: aktivoiminen, reunustaminen, mobilisointi ja syntetisointi. Aktivoiminen tarkoittaa oikeiden toimijoiden ja riittävien resurssien saamista mukaan verkoston toimintaan, reunustaminen yhteisten pelisääntöjen, arvojen ja tavoitteiden muodostamista, mobilisointi toiminnan liikkeelle saamista ja yhteydenpitokanavien ylläpitoa, ja syntetisointi sopivan toimintaympäristön luomista. Goold ja Campbell (2002, 339) lisäksi korostavat johtamisen keskeisyyttä verkoston toiminnalle: ilman johdon ja yksittäisten johtajien tukea, motivaatiota, joustavuutta ja yhteistyökykyä verkoston toiminnalle ei juurikaan ole edellytyksiä.

⁵ Luottamusta käsittelemme tarkemmin luvussa verkostokulttuurista.

5.1.3.4. *Kommunikaatio*

Naisbittin (1984, 215) mukaan verkoille on ominaista, että ne pystyvät levittämään informaatiota nopeammin, inhimillisemmin ja energiaa säästävämmin kuin mikään muu tunnettu prosessi. Järvenpää ja Immonen (1998, 66) korostavat, että avoin tiedonvälitys koko verkostossa on ehdottoman tärkeää verkoston toimivuuden kannalta. Kommunikaatio ja tiedon kulku ovat siis keskeisiä puhuttaessa verkostosta organisaatiomuotona (kts. Goold ja Campbell 2002, 339; Volkoff, Chan ja Newson 1999, 67).

Vesalainen (2006, 103) jaottelee verkostossa tapahtuvan kommunikaation kolmeen: hierarkkiseen kommunikaatioon, viralliseen ja määrämuotoiseen kommunikaatioon sekä aitoon dialogiin perustuvaan keskusteluun ja ongelmanratkaisuun. Näistä hänen mukaansa verkoston toiminnan kannalta ehdottomasti paras on aito dialogi, jossa yksikään osapuoli ei ole häiritsevän määräävässä roolissa eikä kohtaaminen jää pinnalliseksi statusten tai roolien kautta toteutuvaksi peliksi. Tällaiseen kommunikaation pääsemiseksi tarvitaan keskinäistä arvostusta ja uskallusta näyttää omat heikkoudet.

Verkostossa toimivilta yrityksiltä edellytetään integroitua, yksiköiden sisäistä ja keskinäistä kommunikointia, jossa avautuu mahdollisuudet yhteisten arvojen välittymiselle, organisaatorajojen ylittymiselle ja tiedon avoimelle siirtymiselle (Järvenpää & Immonen 2002, 51). Kommunikaatio on verkosto-organisaatiossa tiedon siirtämisen ja tavoitteiden saavuttamisen väline, verkostokulttuurin rakentaja ja oppimisen mahdollistaja.

Avoin kommunikaatio osoittaa organisaation toimivuuden, eli miten sen jäsenet todellisuudessa toimivat suorittaessaan tehtäviään. Organisaation prosessit ovat useissa tapauksissa suunniteltu toimimaan tehokkaasti, mutta todellisuudessa organisaation jäsenet eivät noudata niitä. Kommunikaation avulla ihmiset saavat tietoa organisaatiosta, mitä siellä tapahtuu, miten liiketoiminta kehittyy ja miten organisaation tavoitteet on saavutettu. Siten organisaation jäsenet voivat muodostaa omalle toiminnalleen viitekehyksen. (Järvenpää & Immonen 2002, 50)

Raatikainen ja Muurinen (1994, 63) menevät jopa niin pitkälle, että väittävät kommunikaation kulun, osanottajien yhdistämisen ja informaation levittämisen olevan keskeisempiä kuin itse verkosto rakenteena. Verkosto heidän mukaansa tukee keskinäistä yhteistoimintaa, informaation levittämistä, paikallistalouden muuttamista, tuottavuuden parantamista, elämänlaadun

kehittämistä ja erilaisten voimavarojen jakamista. Tämä toiminta mahdollistuu kommunikaation ja tiedonkulun välityksellä.

Ranta (1998, 21) korostaa kommunikaation merkitystä verkoston vakauden ylläpitäjänä. Verkostoitumisella tavoitellaan nopeutta ja muutosherkkyttä, jotka saavutetaan periaatteessa vain poistamalla systeemin jäykkyyksiä eli systeemin luontaisia vakautta lisääviä tekijöitä. Tämä merkitsee sitä, että nopeus ja muutosherkkyys ostetaan vakauden kustannuksella, mikä asettaa erityisiä vaatimuksia verkoston informaatiovirroille ja systeemin läpinäkyvyydelle. Jokainen informaation kulun viive ketjussa merkitsee epävakauden kasvua ja mahdollisuutta värähtelyyn ja jopa kaoottiseen käyttäytymiseen. Tämän takia riittävä ja oikea-aikainen kommunikaatio on koko verkoston toiminnan ytimessä.

Kommunikaatiolla on merkitystä myös verkostokulttuurin rakentamisessa ja yhtenäisyyden luomisessa. Verkoston yhtenäisyyden kannalta on merkityksellistä, missä määrin verkoston eri osien välillä jaetaan yhteisiä arvoja eli millä tavoin verkoston osat integroituvat kokonaisuudeksi. Tällainen yhteisten arvojen jakaminen syntyy kommunikaation avulla. Kommunikaation on kuljettava yli organisaatorajojen eri verkoston osien välillä. Verkoston toimintaa ja toimivuutta voidaan siten kuvata kommunikoinnin tiiviydellä, esiintymistiheydellä, sisällöllä ja muodolla. (Järvenpää & Immonen 1998, 72) Merkityksellisiä ovat niin vertikaaliset (ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin kulkevat) kuin lateraaliset (organisaation eri osien välillä kulkevat) kommunikaatiovirrat. (Järvenpää & Immonen 2002, 51) Karkeasti sanottuna, mitä enemmän aiheellista kommunikaatiota verkostossa tapahtuu, sitä yhtenäisemmäksi verkoston osien arvot ja kulttuurit muotoutuvat.

Kommunikaatio mahdollistaa myös verkostossa oppimisen. Vesalainen (2006, 104) toteaa, että organisaatioilla on sekä hiljaista että artikuloitua ja dokumentoitua tietoa hallussaan. Organisaatioiden välisissä kohtaamisissa ja kommunikaatiossa henkilöillä olevat hiljaiset ja dokumentoidut tiedot tulevat parhaassa tapauksessa tehokkaasti käyttöön ja tällä tavoin syntyy uutta verkostotasoista tietoa, joka välittyy käytännön toiminnaksi organisaatioiden kautta. Järvenpää ja Immonen (2002, 92; 1998, 72) toteavatkin kommunikoinnin olevan johdonmukaisesti yhteydessä uuden osaamisen tuottamiseen sekä innovaatioiden syntymiseen, käyttöönottoon ja leviämiseen.

Verkostoa organisaatiomuotona kuvaavat sen ajurit, rakenne, tyypit, johtaminen ja kommunikaatio. Nämä ovat tiiviisti yhteydessä verkostokulttuuriin, eivätkä nämä kaksi osa-aluetta ole toisistaan

selkeästi eroteltavissa. Monissa tutkimuksissa kulttuuri esitetään osana verkoston rakennetta, kun taas toisissa verkoston rakenne, johtaminen ja kommunikaatio ilmentävät sen kulttuuria. Seuraavaksi käsittelen verkostokulttuurin keskeisimpiä piirteitä.

5.1.4. Verkostokulttuuri

Edellisessä luvussa verkostoa kuvattiin organisaatorakenteena. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä verkostokulttuuria. Aluksi määrittelen johdannossa verkostokulttuurin, jonka jälkeen jaottelen organisaatiokulttuurin piirteitä sen rakenteellisiin osiin, relationaalsiin osiin ja kognitiivisiin osiin. Sopiva verkostokulttuuri on merkittävä tekijä verkoston toimivuuden kannalta.

Organisaatiokulttuurit ovat nousseet yhteiskunta- ja liiketaloustieteiden tutkimuskohteiksi 1980-luvulla. Tutkimus on kohdistunut siihen, millaisia organisaatioiden kulttuurit ovat, millaisia kulttuureita voidaan tunnistaa ja miten ne ilmenevät organisaatioiden käytännön toiminnassa. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin on oletettu edistävän organisaation tavoitteiden saavuttamista ja menestymistä. Samoin on oletettu, että tietynlainen organisaatiokulttuuri voi edistää organisaation toimintojen onnistumista ja sen tavoitteiden saavuttamista. (Järvenpää & Immonen 2002, 65) Organisaatiokulttuurin tutkimus on yleistynyt samaan aikaan verkostonäkökulman kanssa, ja myös verkostonäkökulmassa nostetaan usein esille yhtenäisen verkostokulttuurin vaikutus verkoston toimintaan.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä uskomuksia, oletuksia ja odotuksia, heille omintakeista tapaa tarkastella ympäristöään sekä yhteisiä arvoja, normeja ja rooleja, jotka auttavat organisaation jäseniä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Hakanen 1998, 32; Järvenpää & Immonen 2002, 66, 83). Yhtenäinen kulttuuri vahvistaa toiminnan koordinaatiota ja luo yhdenmukaisia odotuksia yhteistoiminnan tarkoituksesta, toimintamallista ja tulevaisuudesta (Mitronen 2002, 56). Tämä on erityisesti verkostoissa merkittävää, sillä käytännössähän yhteistyösuhde realisoituu ihmisten ja organisaatioiden välisenä käyttäytymisenä, joka voi olla huomattavan erilaista verrattuna siihen, mitä on sovittu, tavoiteltu tai esitetty organisaatioiden johdon taholta. (Vesalainen 2006, 41)

Verkostokulttuuri ei muodostu itsestään, ja sen muodostaminen ja työstäminen vaativat tietoisia toimenpiteitä. Verkostosuhteeseen osallistuvat organisaatiot ja henkilöt ovat aina enemmän tai vähemmän erilaisia, ja kullakin organisaatiolla on oma historiansa, omat erilaiset tilanteensa,

toimintatapansa, osaamisensa ja resurssinsa (Hakanen et al. 2007, 39). Verkostoissa tällaiset organisaatiot toimivat tiiviissä yhteistyössä, jolloin kulttuurien yhteensopimattomuus saattaa aiheuttaa ongelmia (Hakanen 1998, 32).

Hakanen et al. (2007, 34) jakavat verkostokulttuurin kahteen osa-alueeseen: suhteen laatuun ja kognitiiviseen dimensioon. Vesalainen (2006, 46–64) puolestaan jaottelee sen kolmeen: organisaatioiden keskinäinen sidoksisuus, sosiaalinen sidoksisuus ja strateginen sidoksisuus. Verkostokulttuurin jaottelusta ei olekaan olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä mallia.

Tässä tutkimuksessa verkostokulttuuri jaetaan kolmeen osaan: rakenteellisiin, relationaalsiin ja kognitiivisiin osiin. Kulttuurin rakenteellisia osia ovat verkoston visio, arvot ja tavoitteet sekä verkosto-organisaatioiden yhteensopivuus. Relationaalisia osia ovat luottamus, sitoutuminen ja vastavuoroisuus. Kognitiivisia osia ovat oppiminen ja kaksoisviitekehysajattelu. Jaottelu ei ole poissulkeva, eikä voida väittää, että jaottelun alaiset osa-alueet eivät voisi olla myös jonkun toisen otsikon alla. Tarkoitukseni on tällä jaottelulla esittää kulttuurin eri osa-alueet mahdollisimman selkeästi.

Taulukko 7 Verkostokulttuurin osa-alueet

VERKOSTOKULTTUURIN OSA-ALUEET		
Rakenteelliset osat		
Visio, arvot ja tavoitteet	<p>Verkoston toiminnalla tulee olla selkeä yhteinen ja samoin ymmärretty näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja mikä on toiminnan tavoite. Visio on strateginen ymmärrys verkoston olemassaolon syistä ja perustehtävistä, ja se varmistaa jäsenorganisaatioiden samansuuntaisen toiminnan. Visio mahdollistaa verkoston kehittämisen, uusien mahdollisuuksien luomisen ja toiminnan strategisen ohjauksen. Ilman visiota yhteisten merkitysten ja tietämysperustan luominen sekä toiminnan kehittäminen ja arviointi ovat haastavia.</p> <p>Vision lisäksi verkostolla on oltava yhteinen tai samankaltainen arvomaailma, sillä voimakkaat arvomaailman erot aiheuttavat ristiriitatilanteita. Lisäksi verkostolla on oltava selkeät yhteiset tavoitteet ja yhteensopivat organisaatiokohtaiset tavoitteet. Verkoston jäsenten tulee ymmärtää myös muiden</p>	<p>Niemelä 2002</p> <p>Hakanen et al. 2007</p> <p>Valkokari et al. 2006</p> <p>Vesalainen 2006</p>

	jäsenorganisaatioiden tavoitteet. Organisaatioiden sisäisten toimintatapojen on tuettava verkostossa toimimista, jotta yhteistyön tavoitteet voidaan saavuttaa.	
Organisatorinen yhteensopivuus	Organisatorisella yhteensopivuudella viitataan pitkäaikaisiin suhteisiin ja selkeään tehtävänjakoon osapuolten välillä sekä yhteiseen käsitykseen tavoitteista ja menettelytapavaihtoehtoista. Yhtenäisyyden perustekijöitä ovat järkiperäisyys, tehokkuus ja koordinaatio. Verkostoorganisaatioilla on oltava yhteisen vision lisäksi yhteensopivat toiminnot ja strategiat. Tärkeää on lisäksi yhteensopivuus resursseissa sekä yhteistyön käytännön toteutuksen tavoissa ja keinoissa. Eri jäsenten päämäärien ja strategioiden ei tarvitse olla samoja, mutta niiden tulee olla riittävän yhteensopivia, jotta yhteiset päämäärät ovat mahdollisia.	Eriksson 2010 Hakanen et al. 2007
Relationaaliset osat		
Luottamus	<p>Luottamus verkostotoiminnassa liittyy eri jäsenorganisaatioiden ja niiden henkilöstön keskinäiseen luottamukseen toisten ammattitaitoon, rehellisyyteen ja tiedon avoimuuteen. Sitä vahvistavat henkilökohtaiset ystävyyssuhteet, jotka syntyvät päivittäisessä kanssakäymisessä. Luottamusta vahvistavat yhteiset tunteet yhteenkuuluvuudesta ja keskinäisriippuvuudesta. Luottamuksen kertyminen muodostaa luottamuspääomaa, joka auttaa ihmisiä selviämään monimutkaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa. Se helpottaa uusien avauksien tekemistä, uusien ulottuvuuksien tutkimista ja kokeilujen tekemistä.</p> <p>Yhteistyön aikana syntyvät yhteiset kokemukset joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. Luottamusta lujittaa esimerkiksi ongelmanratkaisu ja tehokas ja oikeudenmukainen vuorovaikutus, jolloin osapuolet ovat jatkossa valmiit tekemään merkittäviä ja riskipitoisia panostuksia suhteeseen. Mitä kehittyneempää on organisaatioiden ja henkilöiden välinen erityyppinen luottamus, sitä tiukemmin organisaatiot ovat kietoutuneet toisiinsa ja sitä paremmaksi voi niiden välinen yhteistoiminta kehittyä.</p>	<p>Harisalo ja Miettinen 2010</p> <p>Bachmann ja Zaheer 2008</p> <p>Edelenblos ja Klijn 2007</p> <p>Smith Ring 1997</p> <p>Lee et al. 2012</p> <p>Vesalainen 2006</p> <p>Hakanen et al. 2007</p> <p>Thorelli 1986</p>

Sitoutuminen	<p>Sitoutumisella tarkoitetaan osapuolten valmiutta ja panostusta yhteistyöhön pitkällä aikajänteellä. Se voidaan määritellä osapuolten haluna ja pyrkimyksenä antaa energiaa ja osoittaa lojaalisuutta yhteistyöorganisaatiolle ja verkostolle. Sitoutuminen pitää sisällään pitkän tähtäimen yhteistyöorientoituneisuuden ja halun tehdä lyhyen tähtäimen uhrauksia pitkän tähtäimen yhteistyötavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumiselle tyypillisiä piirteitä ovat yhteisölliset tuntemukset, kaikkien osallistujien korkea panostus suhteeseen, halu suhteen jatkumiseen sekä jaetut arvot.</p> <p>Sitoutuminen koskee kussakin jäsenorganisaatiossa sekä johtoa että operatiivista tasoa. Aluksi sitoutuminen on luotava johtotasolla, koska johdon tuki ja sitoutuminen ovat yhteistyön onnistumiselle kriittisiä. Lisäksi organisaatioissa on saatava aikaiseksi sitoutuminen verkostoon niissä työntekijöissä, jotka tulevat olemaan sen kanssa eniten päivittäisessä tekemisessä. Sitoutumiseen pitkäkestoisessa suhteessa johtavat luottamus, tyytyväisyys, sosiaaliset sidokset ja panostukset suhteeseen. Lisäksi sitoutuminen kasvaa yhteistyön varttuessa ja kehittyessä ajan kuluessa.</p>	<p>Anderson ja Weitz 1992</p> <p>Young ja Denize 1995</p> <p>Hakanen 1998</p> <p>Raatikainen ja Muurinen 1994</p>
Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus	<p>Vastavuoroisuudella viitataan siihen, että verkostosuhteen osapuolet kokevansa antavansa ja saavansa samalla panostuksella, eikä yksikään jäsen tunne panostavansa liikaa saamiinsa hyötyihin nähden. Vastavuoroisuuteen liittyy olennaisesti verkostosuhteen osapuolien keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen ihannetila voitaisiin määritellä aidoksi dialogiksi, jossa osapuolet suhtautuvat arvostavasti toisiinsa, ovat avoimia ja vastaanottavaisia. Mitä kehittyneempää ja tiiviimpää on organisaatioiden ja henkilöiden välinen vuorovaikutus, tiedon siirtyminen ja oppiminen, sitä tiukemmin ovat organisaatiot yhteydessä toisiinsa ja tämä yhteys on molempia osapuolia kehittävää ja hyödyntävää.</p>	<p>Raatikainen ja Muurinen 1994</p> <p>Paija 1998</p> <p>Vesalainen 2006</p>
Kognitiiviset osat		

Oppiminen	Verkostossa oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän, organisaatioiden ja verkoston oppimisena. Verkoston oppiminen tarkoittaa ryhmänä oppimista niin, että koko ryhmän käytös, toimintakulttuuri tai tiedolliset ja toiminnalliset rakenteet muuttuvat. Verkoston oppimistarpeita ovat toimintaympäristön ja sen muutoksen ymmärtäminen, verkoston toiminnan ymmärtäminen ja visiosta määräytyvä ammatillinen osaaminen. Verkoston oppimiskyky on sen keskeisimpiä kilpailuvaltteja, sillä verkosto sisältää merkittävästi tietoa ja mahdollisuuden jakaa sitä ja oppia verkoston sisällä tehokkaasti.	Nooteboom 2008 Kraatz 1998 Gibb, Sune ja Albers 2016 Knight 2002 Niemelä 2002 Vesalainen 2006
Kaksoisviitekehys	Kaksoisviitekehys on ajattelutapa, jossa organisaatioiden henkilöstöt pitävät sekä omaa organisaatiotaan että kumppanien kanssa muodostettavaa yhteistyöverkostoa omana viiteorganisaationaan. Kaksoisviitekehyksessä olennaista on se, että asioita tarkastellaan samanaikaisesti oman organisaation ja koko verkoston kannalta. Tämän ajattelun avulla voidaan tasapainottaa eteen tulevia ristiriitoja ja löytää ratkaisuja, joissa toteutuu kokonaisuuden ja osien etu. Mitä paremmin organisaatioiden toimijat tiedostavat yhteisen viitekehysten, omaavat samanlaisen ajattelumallin yhteistyön sisällöstä ja ymmärtävät toisiaan, sitä korkeatasoisempaa on oppiminen ja sitä parempia ovat yhteistyön tulokset.	Niemelä 2002 Vesalainen 2006

Verkostokulttuuri on monitasoinen ja –ulotteinen ilmiö, jota on mahdoton kuvata yksiselitteisesti ja kaiken kattavasti. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt esittelemään verkostokulttuurin keskeisiä osa-alueita ja niiden merkityksiä. Verkostokulttuuri pitää sisällään muitakin kuin tässä tutkimuksessa esiin nostettuja tekijöitä, kuten tunteita ja uskomuksia, mutta esitellyt osa-alueet nousevat keskeisimpinä esiin kirjallisuudesta.

Olen jakanut verkostokulttuurin sen rakenteelliseen, relationaaliseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Rakenteellisella osa-alueella viitataan niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ensisijaisesti organisaatiotasolla organisaatioidenvälisessä yhteistyössä. Relationaalisen ulottuvuuden tekijät puolestaan näkyvät ja konkretisoituvat yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. Kognitiivisen ulottuvuuden osa-alueet taas liittyvät verkostokulttuuriin kuuluviin kehittymiseen ja ajattelutapoihin. Tämä jaottelu ei ole täysin vedenpitävä enkä pyri esittämään sitä ainoana oikeana

verkostokulttuurin esittämismallina. Tällainen jaottelu ja selkiyttäminen ovat kuitenkin tarkoituksenmukaisia kattavan verkostoymmärryksen saavuttamiseksi.

5.1.5. Verkoston mahdollisuudet ja haasteet

Verkostoihin hakeudutaan niistä toivottavien hyötyjen ja mahdollisuuksien vuoksi. Toisaalta niiden toiminta vaatii tiettyjen ennakkoehtojen täyttymisen, jotta hyödyt ja mahdollisuudet realisoituisivat. Lisäksi verkostomainen toimintatapa pitää sisällään vaikeitakin haasteita, joihin ei ole helppoja ratkaisuja. Tässä aluvuossa keskityn näiden toivottujen hyötyjen ja mahdollisten haasteiden esittelyyn.

Verkostoihin liittyvät **hyödyt ja mahdollisuudet** liittyvät olennaisesti verkostojen ajureihin eli niihin tekijöihin, jotka johtavat yritysten ja organisaatioiden väliseen verkostoitumiseen. Verkostoilla siis haetaan niihin ajavien tekijöiden toteutumista. Verkostoihin liitetään useita mahdollisuuksia, kuten mahdollisuus ja kyky käsitellä informaatiota nopeasti ja tehokkaasti (Ylä-Anttila 1998, 117), osapuolten itsenäisyyden säilyttäminen ja lukkiutumattomuus tiettyyn organisaatorakenteeseen (Paija 1998, 46), toiminnan tehokkuuden optimoiminen eri osa-alueilla (Vesalainen 2006, 22) sekä kustannusten lasku ja nopeuden ja joustavuuden lisääntyminen (Möller et al. 2006, 47).

Oleellisia tekijöitä tuloksekkaalle yhteistyölle ovat muun muassa selkeästi samana nähty visio ja yhteinen hyöty, selkeä liiketoimintamalli ja strategia, hyödyn oikeudenmukainen panostusta vastaava jakautuminen osapuolille, luottamus ja avoin vuorovaikutus, kumppanien osaamisen arvostus ja käyttö, ja yhteisen tekemisen kautta asteittain lujittuva toisiinsa sitoutuminen. Lisäksi korostetaan yhteisesti sovittujen pelisääntöjen merkitystä, selkeää ja riittävän pelkistettyä johtamisjärjestelmää sekä oikeanlaista johtajuutta, joka ei perustu hierarkiaan tai valtaan, vaan enemmänkin muiden suostumukseen olla johdettavia. (Hakanen et al. 2007, 17) Hyötyjen realisoituminen siis edellyttää lähes kaikkien tässä tutkimuksessa edellä kuvattujen tekijöiden yhteisvaikutusta.

Verkoston yksi keskeisimmistä hyödyistä on kunkin jäsenorganisaation mahdollisuus keskittyä vahvistamaan omaa ydinosaamista ja yhteistyöllä kehittää toimintaa. Lopputuloksena tästä oletetaan olevan parempi tehokkuus kuin yksin toimiessa. Tämän tehokkuuden katsotaan perustuvan nopeuteen ja joustavuuteen. Täyden nopeuden ja joustavuuden saavuttamiseksi kukin verkoston toimija tarvitsee ajan tasalla olevaa tietoa, eli tieto, sen saatavuus ja hallinta muodostuvat

keskeisiksi tekijöiksi verkoston hyötyjen realisoimiseksi. (Ollus 1998, 1; Saksa & Tuovinen 1994, 294—296) Oleellista hyötyjen realisoitumiselle ovat myös heti alussa selkeästi ilmaistut odotukset kumppanuuden suhteen – mikäli odotukset ja tavoitellut hyödyt ovat epärealistisia tai epäselviä, niiden saavuttaminen on huomattavasti epätodennäköisempää, mikä samalla vähentää sitoutumista verkostotoimintaan ja vähentää hyötyjä entisestään. (Hakanen et al. 2007, 17)

Verkostoitumisen avulla myös yhteydet ympäristöön kasvavat, ja tehokas asioiden hoito perustuu tutuksi tulemiseen ja onnistuneeseen tietojen vaihtoon. Verkostolla onkin yksittäistä organisaatiota paremmat mahdollisuudet saavuttaa uusinta tietoa ja soveltaa sitä omaan toimintaansa. (Saksa & Tuovinen 1994, 294—295) Lisäksi yhteistoiminnan hyöty voi perustua myös eri organisaatioiden yhteiseen toimintaan niissä toiminnoissa, joita jokainen organisaatio joutuu joka tapauksessa tekemään, kuten asiakashankinnassa ja –suhteissa, markkinoinnissa ja henkilöstöhallinnossa. Tällöin näitä toimintoja yhdistämällä vapautuvia resursseja voidaan siirtää oman erityisosaamisen kehittämiseen. (*ibid.* 296)

Sekä Hakanen et al. (2007, 197) että Möller et al. (2006, 24—25) ryhmittelevät verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liittyvät edut 1) tehokkuuteen liittyviin hyötyihin, kuten toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisäämiseen, 2) mittakaavaetuihin, 3) kustannusten jakamiseen ja nopeuteen, 4) uuden liiketoiminnan syntymiseen ja volyymin kasvuun liittyviin hyötyihin, kuten uusille markkinoille pääsyyn, 5) markkina-alueen laajentumiseen ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen, ja resurssien hankintaan, sekä 6) osaamisen kehittymiseen liittyviin hyötyihin, kuten yhdessä oppimiseen, kokemusten jakamiseen, uusien toimintojen luontiin ja tiedon vaihtoon.

Verkostotoiminnan hyödyt ovat monipuolisia ja toteutuessaan selkeästi kilpailuetua luovia tekijöitä. Miksi kaikki organisaatiot eivät sitten hakeudu verkostomaiseen toimintatapaan? Yksinkertaisesti siksi, että verkoston tuomat edut eivät synny ilmaiseksi, vaan ne vaativat merkittäviä investointeja verkostosuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen. Verkosto vaatii uudenlaisten johtamis- ja koordinaatiomekanismien luomista, jäsenorganisaatioiden muokkautumista verkoston mukaisiksi ja merkittävää määrää luottamusta. Verkottuminen onkin investointiprosessi, jonka edut realisoituvat vasta panostuksen jälkeen. (Möller et al. 2006, 49; Ritter & Gemünden 2003, 692) Lisäksi verkostoituminen pitää sisältään selkeitä haasteita ja sudenkuoppia, jotka voivat selvästi heikentää jäsenorganisaatioiden toimintaa, tehokkuutta ja kilpailukykyä.

Vaikka verkostoituminen on keino yhdistää markkinoiden ja hierarkioiden vahvuuksia ja välttää niiden heikkouksia, se ei kuitenkaan ole kultainen paradigma. Verkostossa toimimiseen liittyy **riskejä ja ongelmia**, joiden taustalla voivat olla sekä verkoston suhteet ympäristöön että verkoston sisäiset suhteet. (Paija 1998, 52)

Organisaatioiden välinen yhteistyö pitää sisällään kustannuksia ja riskejä jäsenorganisaatioille, ja jatkuvaa vapaaehtoista yhteistyötä ei voida pitää itsestään selvyytenä. Luottamuksen puute kumppaneihin, haluttomuus luopua itsenäisyydestä, yhteisprojektien monimutkaisuus ja organisaatioiden vaihtelevat kyvyt yhteistyöhön ovat yleisiä esteitä verkostotoiminnalle. (Williams 2005, 224) Lisäksi verkoston jäsenorganisaatiot saattavat menettää aluksi tuntemansa kiinnostuksen verkostotoimintaa kohtaan, mikäli halutut hyödyt eivät realisoidu riittävän nopeasti (Gray 2008, 663).

Verkoston rakentamiseen liittyvistä haasteista keskeisimpiä ovat taloudellisen järkevyyden selvittäminen, inhimillisen yhteiselämän haasteet, tarpeellisen sosiaalisen pääoman puute ja yhteistoiminta-ajattelun puute (Niemelä 2002, 105—106). Yhteistoiminta epäonnistuu, jos sille ei ole riittävästi houkuttimia tai jos sille on suoranaisia esteitä, kuten tärkeiden toimijoiden puute, liian laajat tai kiinnostusta herättämättömät tavoitteet, puutteellinen tieto keskeisistä päämääristä, keinoista ja toimijoista, tai toimijoiden sitoutumattomuus verkostoon (Kickert et al. 1999, 9).

Eräs yleisimmistä syistä verkostoyhteistyön epäonnistumiseen on luottamuksen puute. (Hakanen et al. 2007, 230) Lisäksi ongelmia aiheuttavat yhteistyöhön kohdistuvat ristiriitaiset odotukset, jotka luovat tehottomuutta, kitkaa ja epäsopua, kyvyttömyys nähdä verkostoyhteistyön etuja, mikä heikentää motivaatiota, sekä organisaatiokulttuurien erot ja verkkoon sopimattomat johtamistavat, mitkä aiheuttavat yhteentörmäyksiä. Ratkaisevaa verkoston menestykselle onkin se, että osallistuvien yritysten visiot ja yhteistoimintaan kohdistuvat odotukset ovat riittävän yhdensuuntaiset. (Niemelä 2002, 109, 111) Mahdollisia sudenkuoppia verkostotoiminnassa ovat esimerkiksi verkoston jäykistyminen, tiedostavuusloukku, liika monimutkaisuus ja hierarkkisuus.

Vaikka joustavuus on eräs merkittävimmistä verkoston eduista, suurten muutosten yhteydessä verkosto saattaa osoittautua hyvinkin jäykäksi. Jäykkyys verkostossa syntyy sen sosiaalisista suhteista, jotka varsin ristiriitaisesti ovat myös sen vahvuus. Pinttyneet verkostosuhteet voivat jähmettää dynaamiset vuorovaikutussuhteet staattisiksi mekanismeiksi ja synnyttää niin homogeenisen toimintaympäristön, että se estää verkostoyrityksiä ottamasta huomioon

ympärillään tapahtuvia muutoksia, ja vakiintuneet tavat saattavat rajoittaa organisaation herkkyyttä arvioida kriittisesti organisaatorakenteensa tehokkuutta. (Paija 1998, 52—53)

Verkoston tiedostavuusloukku puolestaan syntyy verkoston sisäisen yhteisymmärryksen, arvomaailman ja informaation virallisen tulkinnan yhteisvaikutuksesta, jolloin organisaation kyky tarkastella vaihtoehtoisia tapoja ja tulkintoja nykyiselle toiminnalleen heikentyy tai jopa loppuu. Liian tiivis verkostoyhteistyö johtaa siihen, että organisaatiot eivät rakenna yhteyksiä verkoston ulkopuolelle, mikä rajoittaa uuden tiedon kertymistä lukkiutuneeseen verkostoon. Tällöin verkoston jähmettyminen keskinäisiin toimintatapoihin vaarantaa sen kyvyn vastata ulkoisiin muutoksiin, ja verkosto kehittyy liikaa sisäänpäin. (Paija 1998, 53)

Verkoston liika monimutkaisuus taas johtaa siihen, että se ei ole enää johdettavissa. Johdettavuuden puute puolestaan johtaa epäonnistumiseen. Verkoston monimutkaisuus koostuu kahdesta osatekijästä, tehtävän monimutkaisuudesta ja organisaation monimutkaisuudesta. Tehtävän monimutkaisuuteen vaikuttavat verkostotoimintojen laajuus (verkoston tavoitteet, sen sisältämien yritystoimintojen määrä, kesto aika sekä verkostoon liittyvien tuotteiden ja kohdemarkkinoiden määrä), ympäristön epävarmuus sekä verkostoon osallistuvien osapuolten olennaiset resurssit ja taidot. Tehtävän monimutkaisuus on usein syy verkostomaiselle toiminnalle, joten sitä ei kannatakaan lähteä yksinkertaistamaan. Tärkeää on siis huomioida, että verkostojen, jotka toteuttavat monimutkaisia tehtäviä, ei tarvitse olla organisatorisesti monimutkaisia (Hakanen 1998, 34). Organisatorisella monimutkaisuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, miten monimutkaisia verkosto-organisaation rakenne, johtaminen, kulttuuri, ohjaus ja koordinointi ovat. Organisatorisessa monimutkaisuudessa ongelmien lähde on osapuolten henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus, kun erilaiset organisaatiokulttuurit ja eri tavoitteet toiminnalle aiheuttavat ristiriitoja. Kriittistä onkin luoda verkosto, jolla ei ole tarpeetonta organisatorista monimutkaisuutta, mutta joka kuitenkin pystyy toteuttamaan sen tehtävän, mitä varten se on luotu. (ibid. 40) Organisatorista monimutkaisuutta vähentää myös riittävä työskentely yhtenäisen verkostokulttuurin ja soveltuvan rakenteen eteen.

Verkostoilla on myös vaarana kehittyä liian hierarkkiseksi ja jäykiksi, jos niiden hallinta ja kehittämisvastuu ovat yhdellä ydinorganisaatiolla. Tällöin myös verkoston oppiminen ja kehittyminen heikkenevät, kun ne mukautuvat ydinorganisaation oppimis- ja kehittymisprosessien mukaisiksi. Verkoston johtamisen ja koordinoinnin keskittämisellä voidaan saavuttaa lyhytaikaista

tehokkuusetua, mutta samalla menetetään verkostomaisen toiminnan ydinhyödyt eli yhteinen oppiminen ja kehittäminen sekä joustavuus. (Möller et al. 2006, 67)

Verkostotoimintaan liittyy siis merkittäviä haasteita ja sudenkuoppia. Verkostoa rakennettaessa tuleekin kiinnittää keskeisesti huomiota verkoston rakenteeseen ja kulttuuriin, jotta niistä saataisiin verkoston toimintaa ja tavoitteita tukevia, eikä sitä hajottavia. Verkosto ei myöskään koskaan ole ”valmis”, sillä ajatus verkoston valmiina olemisesta heikentää verkostossa tapahtuvaa kehitystä ja oppimista, sekä kykyä mukautua ympäristön muutoksiin. Verkostomainen toimintatapa ei siis ole erityisen vakaata, sillä nopeus, tehokkuus ja muutosvalmius saavutetaan usein juuri vakauden kustannuksella. Verkoston vakauttaminen puolestaan heikentävät juuri nopeutta, tehokkuutta ja muutosvalmiutta eli keskeisiä syitä verkoston rakentamiselle. Verkostomainen toimintatapa on siis jatkuvaa tasapainottelua ja tarpeiden keskinäistä arvottamista.

5.1.6 Yhteenvedo: Verkostojen kehittäminen

Verkosto on moniulotteinen käsite, ja verkostoja käsitellään monissa eri tieteenaloissa. Verkostoja tutkitaan esimerkiksi rakenteen ja kulttuurin kautta, ja niitä voidaan tarkastella sekä toimijoina että toiminnan kontekstina. Verkostoa on mahdotonta määritellä kaiken kattavasti ja poissulkevasti. Alla taulukkoon on kerätty verkostotoimintaa ajavat ja sitä estävät tekijät. Nämä tekijät pitävät sisällään sekä kulttuuriin että rakenteeseen liittyvät tekijät ja niistä näkyy myös verkostojen havaitut mahdollisuudet ja haasteet.

Taulukko 8 Verkostotoimintaa ajavat ja estävät tekijät. Mukailten ja täydentäen Scharfman, Gray ja Yan 1991; Gray 2008.

Verkostotoimintaa ajavat ja estävät tekijät		
	Ajavat tekijät	Estävät tekijät
Strategiset / organisationaaliset tekijät (osallistujilla kontrollia)	Tiedon luominen Tarve resursseille Riippuvuussuhteet	Toimialan ristiriidat Tunne kontrollin menettämisestä Asiakkaiden menettäminen Sisäinen konflikti
Institutionaaliset tekijät (osallistujien kontrollin ulkopuolella)	Valtion houkuttimet Lain / säädösten mandaatti Uusien mahdollisuuksien esiintyminen Ympäristön monimutkaistuminen	Konfliktinen ja epäluottavainen historia Erot voimasuhteissa

Verkostoilla tavoitellaan esimerkiksi hierarkian madaltumista, toiminnan joustavuutta ja tehokkuushyötyjä. Verkostot ovat joustavia niin kauan, kun niiden rutiinien, rakenteiden ja järjestelmien määrät eivät kasva merkittävästi. Näiden määrän kasvu lisää verkoston formaalisuuden ja byrokratian astetta, mikä siirtää jäykkyyden isoista organisaatioista isoihin verkostoihin, ja joustavuuden hyöty menetetään. (Vesalainen 2006, 50) Verkostoja rakennettaessa ja niiden toiminnassa onkin koko ajan pidettävä mielessä paitsi tavoitteet myös se, että verkoston on jatkuvasti kehittyttävä ja mukauduttava, jotta sillä voidaan saavuttaa halutut edut. Verkosto ei voi jumiutua tiettyyn toimintamalliin, koska siinä se ajan myötä jää kehityksestä jälkeen.

Verkostojen kehittäminen on entistä ajankohtaisempaa, kun kilpailu markkinoilla on siirtynyt yritysten väliltä verkostojen välille, ja verkostojen määrä yleisesti on kasvanut voimakkaasti, ja verkostot ovat saaneet suosiota organisaatiomuotona. Paljon on tutkittu niiden syntymisen (esim. Hung 2006) ja hajoamisen (esim. Della Corte ja Aria 2014) syitä, ja entistä enemmän tutkimusta keskittyy myös verkostojen kehittämiseen (esim. Valkokari et al. 2006; Gray 2008).

Verkostojen rakentaminen ja kehittäminen ovat aina tavoitteellista toimintaa. Johanisson ja Gustafsson (1984, 93) esittävät kuusi verkkojen kehittämisperiaatetta: 1) Verkon kehittämistä kannattaa pitää ennen kaikkea sosiaalisena investointina, jonka hyödyt realisoituvat myöhemmin – verkoston avulla voidaan vaikuttaa sellaisiin järjestelmiin, joita ei muuten pystyittäisi kontrolloimaan. 2) Verkostostrategiaa ei voida suunnitella valmiiksi etukäteen, vaan se muotoutuu koko ajan soveltamisen ja toteuttamisen kautta. 3) Verkostojen toiminnasta on jaettava tietoa myös verkoston ulkopuolelle, sillä tiedon välittäminen auttaa verkostoja sopimaan keskinäisestä yhteistyöstä ja välttämään päällekkäistä työtä. 4) Verkostolla on oltava lähiympäristössään riittävä tuki, jotta se pystyisi toteuttamaan strategiaansa. 5) Verkostojen kannattaa pyrkiä henkilökohtaistamaan suhteet, minkä seurauksena se pystyy vähentämään byrokratiaa ja sopimuspohjaisuutta. Luottamus, ymmärrys ja kunnioitus rakentuvat henkilökohtaisissa suhteissa, jotka ovat verkostotoiminnan ytimessä. 6) Verkostojen kannattaa ainakin aluksi pyrkiä konkreettisiin ja suhteellisen lyhyen aikavälin sisällä ratkaistaviin ongelmiin, jotta se saisi onnistumiskokemuksia, jotka sitouttavat henkilöitä verkostoon. Pidemmän aikavälin ongelmat vaativat paljon aikaa, energiaa ja sovittelua, joten niitä on syytä lähteä ratkomaan vasta, kun tarvittava sitoutuminen ja motivaatio verkostotoimintaan on olemassa.

Jotta verkoston toiminta voidaan viedä huippuunsa, tulee sen kyetä toimimaan kuin saumaton organisaatio. Tämä tarkoittaa yhteydenpidon mutkattomuutta, ohjauksen selkeyttä, tavoitteiden yhtenäisyyttä ja prosessien läpinäkyvyyttä. Tämä edellyttää yhteisen informaatio- ja ohjausjärjestelmän kehittämistä verkostolle, mikä yhdessä avoimuuden kanssa vaatii vahvaa luottamusta. (Möller et al. 2006, 68) Luottamuksen rakentaminen koko verkoston olemassaolon ajan on ehdottoman tärkeää sen menestyksen kannalta.

Verkostoituminen saa usein alkunsa nopean muutoksen tuomasta olosuhteiden pakosta ja välttämättömyydestä, mutta sen kasvu täysiin mittoihin vaatii systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä, eli yhteistyöhengen sekä syvällisen ja luottamuksellisen yhteistyön luomista verkoston osapuolten välille. (Ranta 1998, 27) Verkostomainen yhteistoiminta edellyttää osapuolilta organisaatioiden ja päämäärien yhteensopivuutta, sitoutuneisuutta ja luottamusta, mutta vastavuoroisesti rationalisoi toimintoja, luo paremmat edellytykset oppimiselle ja kehittämiselle, ja parantaa yleistä toimintakykyä (Raatikainen ja Muurinen 1994, 60).

Verkostojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä on aina muistettava palata siihen, että verkoston toimivuus liittyy kysymykseen henkilökemiasta. Jos kemia toimii hyvin, verkostoyhteistyön tuomiin etuihin pääsee nopeasti käsiksi ja ylivoimaiseltakin tuntuvat vaikeudet voidaan voittaa. Jos taas yhteistyö takkuu, saatetaan suuretkin mahdollisuudet hukata. (Niemelä 2002, 71) Verkostot ovat ensisijaisesti niissä toimivien ihmisten välisiä suhteita, ja verkostojen kehittämisen ja muokkaamisen on lähdettävä ihmisten välisestä oppimisesta ja havainnoista.

Verkostoja perustaessa ja niitä kehittäessä tulee kuitenkin muistaa se, että niihin kohdistuu paljon sisäisiä ja ulkoisia paineita, toivomuksia, vaatimuksia ja odotuksia, ja niitä ovat rakentamassa erilaiset ihmiset ja organisaatiot. Onkin siis selvää, että täydellistä harmoniaa ja tasapainoa ei tulla koskaan täysin saavuttamaan. (Thorelli 1986, 43)

Verkoston kehittämiseen vaikuttavat kaikki verkostojen ominaispiirteet: rakenne, kulttuuri, elinkaaren vaihe. Verkoston perustehtävä, strategia ja toimintaympäristön muutokset ovat jatkuvasti läsnä verkoston kehittämistyössä. Käytännössä verkoston kehittäminen on yhteisten ongelmien ratkaisemista ja toiminnan esteiden ja haasteiden purkamista. Verkoston elinkaaren vaiheen havaitseminen voi auttaa eteenpäin menemisessä, mutta sekään ei ole itsestään selvä ratkaisu, sillä elinkaaren vaiheiden ajoittumiseen ja verkoston toimintatapojen ja kehittämismenettelyjen muutoksiin vaikuttavat muun muassa verkoston ympäristö ja siinä

tapahtuneet muutokset. Elinkaarimallilla voidaan kuvata ja jäsentää verkoston kehittämisen vaiheita, mutta se ei yksin ole riittävä lähtökohta kehitystoiminnan suuntaamiselle. (Valkokari et al. 2006, 23—24)

Verkoston kehittäminen vaatii jatkuvaa verkoston strategiaprosessia, muutosvalmiutta, ulkoisiin muutoksiin reagoimista ja niihin ennakolta sopeutumista, verkostokulttuurin kehittämistä, selkeää visiota ja tavoitteita sekä tahtotilaa yhdessä toimimiseen. Verkoston tulisi kyetä ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia sekä tarjoamaan asiakkaille uudenlaisia ratkaisuja jo ennen kuin asiakas niitä tajuaa hakea. Kaikki tämä edellyttää verkoston sisällä tiivistä vuoropuhelua ja toimivaa verkstorakennetta.

5.2. Suomalainen vienninedistämisen verkosto Venäjällä

Vienninedistämisen toimijakenttä Suomessa on laaja ja osittain vaikeasti hahmoteltava. Tämä on yksi perustelu sille, miksi Suomen julkiset vienninedistämistoimijat on liitetty yhteiseen Team Finland –verkostoon. Team Finlandin tavoitteena on yksinkertaistaa yritysasiakkaille tarjottavia palveluita helpommin lähestyttäviksi ja hahmotettaviksi. Tässä toimijakentän kuvauksessani keskiössä on siis esitellä Team Finlandin verkosto-organisaatio ja etenkin sen Venäjällä toimivat toiminnot. Lisäksi käsittelen lyhyesti muut vienninedistämisen toimijakentän organisaatiot ja tahot.

5.2.1. Team Finland

Suomen valtion vienninedistämiseen ja ulkomaankauppaan liittyvät toimet on jaettu työ- ja elinkeinoministeriön, ulkoasiainministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonaloille. Lisäksi Suomen valtio omistaa vienninedistämiseen tähtääviä osakeyhtiöitä ja rahoittaa vienninedistämisyhdistyksiä. Kaikki julkisrahoitteiset⁶ vienninedistämispalvelut on koottu Team Finland –verkoston osaksi. Lisäksi Venäjän vienninedistämisessä Team Finlandin kumppanina toimivat muun muassa Business Team for Russia –verkoston jäsenet, eri kaupunkien ja maakuntien kehitysyksiköt ja yksityiset yritykset.

⁶ Julkisrahoitteisella tässä yhteydessä viitataan valtion rahoitusta saaviin organisaatioihin. Team Finland –verkostoon eivät kuulu muun julkishallinnon, kuten kuntien ja maakuntien, toimijat.

Team Finland on verkosto, joka edistää Suomen asiaa maailmalla. Sen toimenkuvaan kuuluvat suomalaisten yritysten kansainvälistyminen, Suomeen suuntautuvat ulkomaiset investoinnit, Suomeen kohdistuva matkailu ja Suomen maakuvaan rakentaminen. Team Finland –toimintamalli kokoaa yrityksille suunnatut julkisrahoitteiset kansainvälistymispalvelut ja niitä tarjoavat julkisrahoitteiset toimijat yhteen.

Team Finlandin jäsenorganisaatioita ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Finpro, Tekes, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Teollisuussijoitus, VTT, Patentti- ja rekisterihallitus, ELY-keskukset, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Suomalais-venäläinen kauppakamari sekä Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. (Team Finland 2017A) Tarkemmat kuvaukset tutkimuksen kannalta olennaisista jäsenorganisaatioista ovat liitteessä 1.⁷

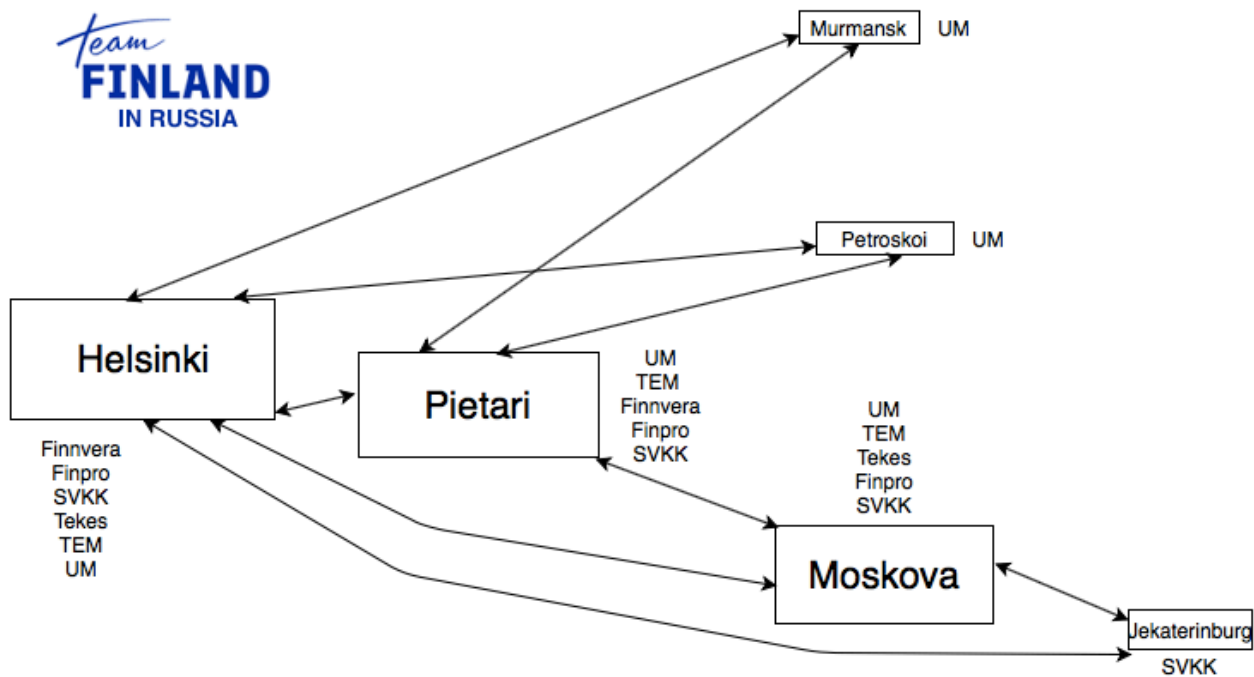
Team Finlandin palveluihin kuuluu maatieto, markkinoillepääsy ja liiketoimintaedellytysten parantaminen, neuvontapalvelut, kontaktit viranomaisiin, arvovaltapalvelut, ongelmanratkaisu, kaupan esteiden purkaminen sekä tilojen vuokraaminen. Yritykset saavat apua neuvonnasta rahoitukseen ja yhteiskuntasuhteiden luomiseen. (TEM 2017A)

Team Finland –verkosto on asettanut itselleen erillisiä tavoitteita Venäjällä, sillä sen mukaan Venäjä on jo maantieteellisen sijaintinsa vuoksi luonteva ja tärkeä yhteistyökumppani Suomelle. Venäjän kulutusmarkkinat ovat tärkeitä Suomen vientiyrityksille ja yrityksille, jotka pyrkivät perustamaan tuotantolaitoksia Venäjälle. Team Finlandin Venäjä-tiimi panostaa Venäjällä Suomen ja suomalaistuotteiden maineen pysymiseen hyvänä ja luotettavana. Tavoitteekseen se on asettanut Suomen osaamisalueiden markkinoinnin keskeisillä sektoreilla, kuten rakennusteollisuus, kaivosteollisuus, energiateollisuus, CleanTech, laivanrakennus, metsäsektori, elintarviketeollisuus ja älykkäiden teknologioiden teollisuus. Team Finlandin tavoitteena on lisäksi edistää liikkuvuutta ja maiden välistä yhteistyötä kaupan esteiden purkamiseksi ja elinkeinoelämän toiminnan helpottamiseksi. (UM 2017A)

Team Finland –toimijoita Venäjällä ovat Ulkoministeriön ulkomaanedustustot (Moskova, Pietari, Murmansk, Petroskoi), Finpron toimistot (Pietari, Moskova), Suomalais-venäläisen kauppakamarin

⁷ Perustelut rajaukselle alaluvussa 3.2.2.

toimipisteet (Pietari, Moskova, Jekaterinburg), Tekes, VTT, Finnvera ja Suomen Pietarin Instituutti. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia organisaatioita ovat ulkoministeriön edustustot sekä niissä työskentelevät työ- ja elinkeinoministeriön lähettämät asiantuntijat, Suomalais-venäläinen kauppakamari, Tekes ja Finnvera, jotka muodostavat vienninedistämishankkeiden ytimen. (UM 2017A)



Kuva 3 Team Finlandin vienninedistämistoimijat Venäjällä. Oma hahmotelma.

Venäjän Team Finland koostuu kahdesta eri verkostosta: koko Venäjän kattavasta verkostosta, jota johtaa Suomen suurlähettiläs Moskovassa, ja Lounais-Venäjän verkostosta, johon kuuluvat Pietari, Murmansk ja Petroskoi, ja jota johtaa Suomen pääkonsuli Pietarissa. Yhteydet Helsinkiin kulkevat pääsääntöisesti Pietarin ja Moskovan kautta. Yllä olevassa kuvaajassa olen pyrkinyt hahmottelemaan Venäjällä läsnä olevat toimijat ja niiden sijainnit eri kaupungeissa. Nuolilla pyrin kuvaamaan keskinäisiä linkkejä eri toimijoiden välissä. Kuvaaja on yksinkertaistettu kuvaus siitä, keitä jäseniä verkostossa on ja missä he Venäjällä sijaitsevat.

5.2.2. Muut toimijat Venäjällä

Suomalais-venäläinen kauppakamari, East Office, Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät ja EK:n Venäjä-toiminnot ovat yhteistyössä luoneet Business team for Russia (BTR) –nimisen yhteenliittymän, jonka tarkoitus on yhdistää näiden toimijoiden voimat ja vauhdittaa

suomalaisyriyten menestystä Venäjällä. Tarkemmat kuvaukset jäsenorganisaatioista on liitteessä 2. Yhteistyön tarkoituksena on tarjota yrityksille ainutlaatuisen laaja osaaminen, palvelutarjonta ja kontaktiverkosto. BTR:n vaikutuskanavat ulottuvat paikallistasolta politiikan päättäjiin Suomessa, Venäjällä ja EU:ssa. BTR:ssä tapahtuva yhteistyön tiivistäminen liittyy palvelutarjonnan, osaamisen ja vaikutuskanavien vahvistamiseen ja keskittämiseen, sekä päällekkäisten toimintojen poistamiseen. Siinä mukana olevat toimijat ovat edelleen itsenäisiä organisaatioita, joiden talous ja rahoituspohja ovat itsenäisiä. BTR:n visiona on olla arvostetuin ja osaavin Venäjä-liiketoiminnan edistäjä Suomessa, sekä olla Suomen elinkeinoelämän Venäjä-intressien pääedustaja Suomessa ja Venäjällä. Sen tavoitteena on tukea suomalaisyritysten menestystä Venäjällä ja venäläisyritysten Suomessa, sekä auttaa erityisesti etabloitumisessa, maa-osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä, markkinoinnissa, kumppanuuksien kehittämisessä sekä ongelmien ratkaisemisessa. (SVKK 2017A, EK 2017A)

Business Team for Russia näyttäytyy tässä tutkimuksessa Team Finlandin kumppanina. Se ei siis itse ole tutkimuksen kohteena, vaan sitä käsitellään suhteessa Team Finlandiin ja siinä toimiviin organisaatioihin. Business Team for Russia oli kuitenkin tärkeä tuoda esille etenkin sen takia, että Suomalais-venäläinen kauppakamari on jäsenenä sekä Team Finlandissa että Business Team for Russiassa.

Venäjän läheisyys aiheuttaa sen, että Suomesta ei puutu toimijoita, jotka tutkivat Venäjää, arvioivat sitä, auttavat sinne suuntaavia ja edistävät maiden välistä yhteistyötä. Edellä lueteltujen toimijoiden lisäksi Suomessa on paljon julkis- ja yksityisrahoitteisia laitoksia, yhdistyksiä ja organisaatioita, jotka tarjoavat osaltaan tietoa ja palveluita idänkaupan saralla.

Erilaisten julkisrahoitteisten organisaatioiden lisäksi yritysten viennin edistämisen ja kansainvälisen kaupan alalla toimii merkittävästi yrityksiä, jotka ovat havainneet markkinaraon kansainvälistymispalveluiden tuottamisessa. Monesti nämä yritykset ovat kuntien omistamia, tai saavat muuten julkista rahoitusta osaan toiminnoistaan. Nämä yritykset järjestävät muun muassa messuosallistumisia, markkinaselvitysmatkoja, vientiverkostoja, markkina- ja maaselvityksiä sekä käännöspalveluita yrityksille, jotka suunnittelevat kansainvälistymistä. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat Pohjanmaan alueella toimiva Viexpo Oy, Jyväskylän seudun kehittämisyritys Jykes Oy sekä erilaiset täysin yksityiset liikkeenjohdon konsulttiyritykset, jotka ovat määrittellet toimialakseen myös kansainvälistymispalvelut.

Pietarissa suomalaistoimijat ovat keskittyneet yhden katon alle Suomi-taloon. Talossa toimivat muun muassa Helsingin, Kotkan, Lahden, Lappeenrannan, Tampereen ja Turun kaupunkien edustajat, eri maakuntien liitot, muutaman yliopiston edustustot sekä yksityisiä yrityksiä.⁸ Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin keskittyä julkisrahoitteisiin vienninedistämispalveluihin ja niiden muodostamaan kokonaisuuteen, sekä etenkin Team Finland –verkostoon. Sen vuoksi yllä esiteltyt ja muut niiden kaltaiset organisaatiot rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle niiltä osin, kun niillä ei ole aineistossa esiin tulevia yhteyksiä Team Finland –toimintoihin.

⁸ Lisätietoja ja tarkempi listaus toimijoista: www.suomi-talo.fi

6. Analyttinen viitekehys

Lähestyn tutkimuskysymystäni ”miten verkostomainen rakenne sopii vienninedistämiseen Venäjän toimintaympäristössä” kolmesta näkökulmasta: Venäjä toimintaympäristönä, vienninedistäminen toiminnan kohteena ja verkosto toimintatapana. Aiemmissa luvuissa näkökulmia pohjustettiin sekä tieteellisellä kirjallisuudella että politiikkadokumenteilla ja raporteilla. Näitä kolmea näkökulmaa ei ole aiemmin yhdistetty yhden ilmiön tutkimiseen, joten vienninedistämisestä Venäjällä verkostomuodossa ei ole olemassa valmista analyysikehikkoa, jota voitaisiin käyttää tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa. Tästä johtuen haastattelut ja niiden analyysi on toteutettu temaattisesti. Alla vielä tiivistetysti temaattisen analyysin viitekehys.

Taulukko 9 Analyttinen viitekehys

ANALYTTINEN VIITEKEHYS		
NÄKÖKULMA	KESKEISTÄ TEORIASTA	HAVAINNOT DOKUMENTEISTA
Venäjä toimintaympäristönä	Liiketoimintaympäristön tarkastelu talouden, toimintakulttuurin ja hallinnollis-poliittisen ulottuvuuden kautta	Ennustamattomuus ja ennakoimattomuus Taloudellinen ja poliittinen ympäristö luovat riskejä Lainsäädännön ja sen toimeenpanon puutteet Epäluottavainen, hierarkkinen ja suhteisiin perustuva kulttuuri
Vienninedistäminen toiminnan kohteena	Palvelukokonaisuudet ja -jatkumo Keskeistä tiedon lisääminen ja vientiin liittyvän informaatiovajeen paikkaaminen. PK-yritykset ponnistusten keskiöön Palveluiden erikoistuminen	Suomessa palveluiden keskittäminen verkostomaiseen ratkaisuun ja 2010-luvun muutokset
Verkosto toimintatapana	Verkosto kokonaisuutena, toimijana Verkoston rakenne ja prosessit: työnjako, vastuut, tiedon kulku	Team Finland rakennettu verkostoksi, jonka jäseniä ovat julkisrahoitteiset

	<p>Johtaminen: yhteistoiminnan mahdollistaminen, aktivointi ja fasilitoiminen</p> <p>Kulttuuri: yhteisen vision merkitys, keskinäinen luottamus.</p> <p>Verkoston toimivuus vaatii investointeja verkostosuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen, uudenlaisia johtamis- ja koordinaatiomekanismeja ja luottamusta.</p>	<p>vienninedistämistä harjoittavat organisaatiot.</p> <p>Team Finlandin kohdemaakohtaiset verkostot</p> <p>Venäjällä myös Team Finlandin ulkopuolisia suomalaisia vienninedistämistoimijoita.</p>
--	--	---

Taustoittavan viitekehyksen tarkoituksena on auttaa Team Finlandin Venäjä-toimintojen ymmärtämisessä. Tutkimuskysymykseen vastaamisen lisäksi ja sen perusteella haen vastauksia siihen, miten Team Finland -toimintaa voitaisiin kehittää. Analyysissani korostuu kehittämisnäkökulma, kun tutkin sitä, miten nämä näkökulmat toimivat yhdessä ja mahdollistavat toiminnan kehittämisen. Tutkimukseni pyrkii kokonaisvaltaiseen näkökulmaan, eli vaikka olen lähestynyt tutkittavaa ilmiötä kolmesta eri näkökulmasta, tarkoitukseni on havainnoida kokonaisilmiötä, joka rakentuu näiden yhteisvaikutuksesta. Aineiston tarkoituksena on syventyä Team Finlandiin, jonka Venäjä-toiminnot yhdistävät nämä näkökulmat yhdeksi ilmiöksi.

7. Tutkimuksen tulokset

7.1. Kerätty aineisto

7.1.1. Aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla joulukuusta 2016 helmikuun 2017 alkuun. Ensimmäinen haastattelu toteutui 12.12.2016, ja viimeinen 3.2.2017. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten, äänitettiin ja litteroitiin kirjakieliseen muotoon. Haastattelujen toteutukseen kuului 12.12.—16.12.2016 Pietariin ja Moskovaan toteutettu aineistonkeruumatka, jossa vietin kaksi päivää Pietarissa ja kolme Moskovassa haastattelemassa suomalaistoimijoita. Matkan lisäksi haastatteluja on toteutettu yksittäisinä haastatteluajankohtina Helsingissä.

Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 11. Haastateltavista seitsemän työskentelee Venäjällä, neljä Suomessa. Venäjällä työskentelevistä kolme työskentelee Moskovassa, neljä Pietarissa. Haastateltavista neljä työskentelee työ- ja elinkeinoministeriön palveluksessa, Suomalais—venäläisessä kauppakamarissa kolme, ulkoasiainministeriön palveluksessa kaksi, ja Finnverassa ja East Officessa kummassakin yksi.

Haastateltavien valinta tapahtui suositusten perusteella. Venäjän Team Finland –verkosto on tiivis, ja siinä toimivat tuntevat toisensa ja ohjasivat minut verkoston keskeisten toimijoiden luokse. Haastatteluihin valikoitui eniten työ- ja elinkeinoministeriön, ulkoasiainministeriön ja SVKK:n henkilökuntaa, koska niillä on suurin vastuu Team Finland –toiminnoista ja niiden edustajia on eniten kentällä. Haastateltavien valinnassa myös painotettiin kentällä oloa. Finpron edustajaa en haastatellut, koska vienninedistämistoiminnot (Export Finland) on Venäjän osalta siirretty Finproilta SVKK:lle, ja Tekesin edustajaa puolestaan en haastatellut, koska he ovat Venäjällä läsnä matalalla profiililla. Lisäksi olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle Team Finlandin kulttuuri- ja tiedetoimijat, sillä ne toimivat eri toimialalla kuin kaupallisessa vienninedistämisessä. Haastateltavien kerääminen ja haastatteluajataulun sopiminen sujuivat helposti, sillä yleisesti ottaen suhtautuminen tutkimukseeni oli positiivista.

Päätin kohdistaa tutkimuksen vain verkoston sisäisiin toimijoihin, ja jättää ulkopuolelle sen asiakkaiden haastattelun. Päädyin rajaukseen, sillä tutkimukseni tarkoitus on tutkia Team Finland –

verkostoa sen sisältä, sillä kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 13) toteavat, on selvää, että organisaatiot näyttävät erilaiselta tarkasteltaessa niitä ulkopuolisin silmin, mutta usein jää pohtimatta se, että organisaatiot (ja tämän tutkimuksen tapauksessa verkostot) näyttävät erilaisilta myös organisaation sisältä käsin tulkittuna, eri tasoilta ja eri paikoilta katsottaessa. Tarkoitukseni on siis haastattelujen avulla selvittää, miltä Team Finland näyttää sen sisällä toimivien henkilöiden näkökulmasta. Rajapintaa sen ulkopuolelle antoi haastattelu East Officen työntekijän kanssa, sillä East Office ei kuulu Team Finlandiin, mutta on sen olennainen kumppani Venäjällä.

Haastatteluun osallistuville lähetettiin kysymykset etukäteen, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin. Haastattelukysymysten ennakoon lähettämällä pyrin saamaan mahdollisimman täsmentynyttä ja mietittyä tietoa. Haastattelurunkoja on kaiken kaikkiaan kolme, jotka löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5. Haastattelurunkoja on useita kahdesta eri syystä: ne on jaoteltu vastaajan toimenkuvan ja profiilin mukaan, sekä sen takia, että ensimmäinen haastattelukierros ohjasi tutkimuksen etenemistä ja tarkensi kysymyksiä, joihin hain vastauksia. Päädyin useiden eri haastattelurunkojen käyttöön siksi, että sillä saa tarkempaa ja kohdennetumpaa tietoa rajoitetussa ajassa. Haastatteluihin valituilla on selkeästi eri profiilit ammattitaustan, Team Finland –taustan ja Venäjätaustan suhteen, joten yhdellä kysymysrungolla en olisi pystynyt riittävästi kohdentamaan haastatteluja haastateltavan osaamisen mukaan.

Liitteen 3 ensimmäinen haastattelurunko on lähetetty ihmisille, jotka työskentelevät kohdemaassa Venäjällä. Sen taustaoletuksena on, että haastateltava tuntee Venäjän liiketoimintaympäristön ja on perehtynyt Team Finland –verkoston ja vienninedistämisen käytännön toimintoihin. Liitteen 4 toinen haastattelurunko on lähetetty ihmisille, jotka ovat töissä Helsingissä työ- ja elinkeinoministeriössä, ja ovat olennaisilta osin olleet mukana Team Finland –verkoston laajemmassa rakentamisessa ja nykyisessä ohjaamisessa ja kehittämisestä. Sen taustaoletuksena on, että haastateltavat tuntevat Team Finland –organisaatiota laajemminkin myös yleisellä tasolla. Lisäksi se sisältää mahdollisuuden keskustella myös Venäjään liittyvistä erityispiirteistä, mikä haastateltavalla on niistä kokemuksia. Liitteen 5 kolmas haastattelurunko on lähetetty muille kuin työ- ja elinkeinoministeriössä Helsingissä toimiville haastateltaville. Sen taustaoletuksena on haastateltavien kuuluminen Team Finlandin käytännön toimintoihin ja sen jäsenorganisaatioiden ohjaukseen. Kaikissa kolmessa käytettiin kuitenkin samoja teema-alueita: Team Finland –verkosto, Venäjä ja vienninedistäminen, joskin eri painotuksilla. Eri haastattelukysymysten lisäksi

haastatteluissa korostui haastateltavasta riippuen eri teema-alueet. Kaikki teema-alueet käytiin lävitse, mutta haastateltavan erityisosaaminen ohjasi niiden keskinäistä painotussuhdetta.

Haastateltavien anonymiteetti pyritään saavuttamaan sillä, että haastatteluaineistot, niin nauhoitukset kuin litteroinnit, tulevat vain tutkijan käyttöön. Vastaukset pyritään aineiston esittelyssä niputtamaan yhteen niin, ettei niistä selviä haastateltavien henkilöllisyys. Lisäksi kaikki haastatteluaineistot on litteroitu niin, että tekstistä katoaa puhetyyliin ja ilmaisutapaan liittyvät seikat. Tämä kerrottiin haastateltaville haastattelun aluksi, ja tarkoituksena oli luoda haastatteluihin mahdollisimman luottamuksellinen tunnelma sekä se, että haastateltava uskaltaisi anonymiteetin suojassa tuoda esiin myös kriittisiä ajatuksia.

Haastatteluaineistoa yhdestätoista haastattelusta kertyi nauhoitettuna yhteensä 8 tuntia 25 minuuttia 24 sekuntia. Haastattelut kestivät kukin noin 45 minuuttia. Aineisto litteroitiin samoilla muotoiluilla kuin tässä tutkimuksessa, ja litteroituna aineistoa kertyi yhteensä 139 sivua. Keskimääräinen yhden haastattelun litteroitu mitta oli noin 13 sivua.

7.1.2. Aineiston analysointi

Aineiston analysointi tapahtui useassa vaiheessa. Aluksi luin kerätyt materiaalit läpi ja poimin jokaisesta haastattelusta niissä esiintyvät teemat. Tämän jälkeen jaottelin kaikki teemat omien teemojeni, Venäjä, verkosto, vienninedistäminen, alle. Näin sain esiin luettelon esiintyvistä teemoista. Näistä luetteloista pystyin nostamaan esille useimmiten toistuvat teemat, joista muodostuu tämän tutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen kävin koko aineiston uudestaan läpi ja merkitsin sinne näitä keskeisiä teemoja käsittelevät kohdat.

Tutkimukseni on induktiivista päättelyä hyödyntävä aineistolähtöinen analyysi. Induktiivisen päättelyn tarkoituksena on havaita pienestä tapausjoukosta piirteitä, jotka ovat yleistettävissä laajempaan aineistoon (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 233). Päädyin induktiiviseen päättelyyn, sillä aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin, eikä siitä siis ole olemassa valmiiksi kattavaa aineistoa. Aiheen aiemman tutkimuksen puuttuminen johti myös aineistolähtöisyyteen, jonka avulla uuden tutkimusaiheen piirteitä saadaan selkeimmin esille. Aineiston analyysissä etsin siitä merkityksiä ja niiden kautta rakentuvia havaintoja. Esittelemissäni tuloksissa olen tiivistänyt ja tulkinnut merkityksiä niin, että haastateltavien esiin tuomat merkitykset on tiivistetty lyhyempään sanalliseen muotoon. Etsin merkityksiä ad hoc –menettelyin, eli minulla ei ole käytössä yhtä

analyysitapaa, vaan pyrin parhaaksi katsomallani tavalla saamaan merkitykset esiin. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2008, 136—138) Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistoa on kerätty monissa vaiheissa, ja siitä johtuen en tee analyysia pelkästään yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Olen siis kerännyt ja analysoinut aineistoa osin samanaikaisesti, ja aiemmista haastatteluista esiin nousseet vahvat merkitykset ja havainnot ovat osittain ohjanneet myöhempiä haastatteluja. (kts. Hirsjärvi et al. 2009, 223)

Aineiston analyysissa käytin Atlas.ti-ohjelmistoa, joka on laadullisen aineiston käsittelyyn ja systematisointiin tarkoitettu ohjelmisto. Sen avulla koodasin aineistoni 24 eri koodilla, jotka on jaoteltu alla olevaan taulukkoon (taulukko 8) tutkimukseni teema-alueiden mukaisesti. Taulukosta näkyy lisäksi, moniko haastateltava on puhunut aiheesta, ja montako kertaa asia yhteensä aineistossa mainittiin.

Koodasin aineiston kahdessa vaiheessa: ensin kävin läpi koko aineiston merkatien sinne selkeät, suuret teemat, jotka nousivat esille voimakkaimmin. Toisella kierroksella kävin aineiston läpi tarkemmin ja koodasin sinne sivumaininnat, pienemmät kommentit ja hienovaraisemmat viittaukset teema-alueisiin. Tällä tavalla sain esille aineistossa esiintyneet teema-alueet ja niiden esiintymistiheyden suhteessa toisiinsa. Alla olevaan taulukkoon käsitellyt aihealueet on koottu esiintymistiheysjärjestyksessä, ja sen perusteella siirryn aineiston esittelyvaiheeseen, jossa keskeisiksi käsiteltäviksi aiheiksi on nostettu tiheimmin aineistossa esiintyvät teema-alueet. Koodauksen selvennykset aakkosjärjestyksessä löytyvät liitteestä 6.

Taulukko 10 Aineiston teemojen luokittelu.

Aineistossa esiin nousseiden teemojen luokittelu tutkimuksen näkökulmiin								
VENÄJÄ	9	10	VERKOSTO			VKE		
Venäjän toimintakulttuuri	9	17	Verkoston sisä/ ulkorinki ja	10	30	Palvelukaari	11	24
Ennakoimattomuus	7	13	Team Finlandin arviointi	10	29	Tarjotut palvelut	10	32
Haasteet	6	12	Verkostokulttuuri	10	15	Yritysten vastuu	9	18

⁹ Kuinka moni haastatelluista mainitsi asian.

¹⁰ Kuinka monta eri kertaa aihe mainittu koko aineistossa.

Protektionismi	5	8	Verkoston rakenne	9	30	Venäjän huomioiminen toimintaympäristönä	9	16
Mahdollisuudet	5	7	Verkoston johtaminen	9	25	Resurssit toimintaan	7	12
Taloustilanne	4	6	Kommunikaatio	8	25	Vienninedistämisen tavoitteet	5	8
			Team Finland omin sanoin	7	8			
			SVKK / Finpro	6	13			
			Tulevaisuuden Team Finland	6	13			
			Verkosto ennen Team Finlandia	6	9			
			Mediakeskustelun kommentointi	5	7			
			Tavoitteet verkoston toiminnalle	4	15			

Seuraavaksi siirryn aineiston esittelyyn. Luvuissa 6.4., 6.4. ja 6.5. esittelen aineistosta nousseita huomioita teema-alueittain jaoteltuina. Tässä vaiheessa keskityn aineiston esittelyyn ja siitä nousevien huomioiden merkitysten tiivistämiseen. Luvussa 8.5. tarkastelen aineistoa poikkileikkaavasti ja tulkitsem aineistoa pelkän kuvailun lisäksi. Tässä luvussa korostuu selkeimmin oma tulkintani aineistosta. Kaikki kursiivissa lainausmerkeillä esitetty aineisto on suoria lainauksia haastateltavilta. Anonymiteetin säilyttämiseksi en ole liittänyt lainauksiin mitään tunnistetietoja.

7.2. Venäjä toimintaympäristönä

7.2.1. Ennakoimattomuus ja toimintakulttuuri

Haastatteluissa, kuten teoriastakin, yhdeksi keskeisimmistä haasteista Venäjällä toimimiseen nousi toimintaympäristön ennakoimattomuus. Ennakoimattomuuden koettiin useimmin liittyvän nopeasti muuttuvaan lainsäädäntöön tai sen tulkinnan vaihtelevuuteen. Lisäksi esiin nousi talouden heilahtelut ja kehityksen ennakoimattomuus.

“Ja sitten toisaalta se, mikä ei liity pelkästään tähän hetkeen vaan on ollut pitkään Venäjän markkinoille tyypillistä, sellainen ennakoimattomuus, että tällaisia uusia asetuksia ja käytäntöjä tulee hyvinkin nopealla aikataululla, että yritysten on haasteellista niihin reagoida.”

“Liiketoimintaympäristö ja markkina on niin suuri, että kaiken hallitseminen, käytäntöjen tai vaikka olisi joku laki tai asetus, niin tulkinnat ja tavat toimia ovat erilaisia kaupungista ja alueesta riippuen.”

“Tässä on tyypillistä se, että jotenkin nämä volyymit Venäjän kaupassa, ne menevät hirveätä vauhtia joko ylös tai alas, vähän riippuen erilaisista talouden ja politiikan tilanteista.”

“Tämä on yhtä epävarmaa kuin tämä on ollut aina. Ja epävarmuus tulee siitä suunnitelmallisuuden puutteesta, että joko on olemassa taloudellinen riski, markkinariski tai sitten poliittinen riski.”

Monet huomauttivat, että Venäjän säädösympäristö muuttuu nopeasti ja usein ennakoimattomasti – viitteitä siitä, mitä tulee tapahtumaan, ei välttämättä ole ennen kuin laki on jo voimassa. Näissä tilanteissa kukaan ei välttämättä osaa sanoa, miten lait toimeenpannaan tai miten niitä sovelletaan. Tätä toimintaympäristön ennakoimattomuutta lisää myös tämän hetkinen poliittinen kriisi, joka lisää epävarmuutta jo valmiiksi epävakaiseen ympäristöön. Kaikki tämä luo toiminnalle ympäristön, jossa korostuu suunnitelmallisuuden lyhytjänteisyys – pitkän tähtäimen suunnitelmat eivät haastateltavien mukaan lähes koskaan toteudu, koska Venäjä on aina ollut muuttuva, ja ne, jotka eivät sitä ole huomioineet, eivät siellä pärjää.

“Lainsäädäntö elää, liiketoimintaympäristön lainsäädäntö elää, voi tulla muutoksia ja yllätyksiä. Kenellepä niitä ei olisi täällä tullut. ”

Ennakoimattomuuden lisäksi Venäjän toimintaympäristöä leimaavat tietyt kulttuuriset piirteet, jotka ovat sille ominaisia ja poikkeavia Suomen vastaavista. Haastatteluissa esiin nousi ajatus siitä, että suomalaisina vertaamme Venäjää omaan lähtömaahamme eli Suomeen, joka on kuitenkin kansainvälisesti hyvin poikkeuksellinen – asiat hoituvat kuin itsekseen. Usein tämä luo ajatuksen siitä, että myös muualla asioiden pitäisi sujua samalla tavalla. Venäjän toimintakulttuuri ei kuitenkaan ole samanlainen kuin Suomessa, ja eräs haastateltavista totesikin, että Venäjä on suomalaisille vaikeampi kuin esimerkiksi eteläeurooppalaisille tai latinalaisamerikkalaisille, joiden toimintakulttuurissa on Venäjän kanssa yhtenevämpiä piirteitä. Useimmin Venäjän toimintakulttuurista puhuttaessa haastatteluissa nousivat esiin henkilökohtaisten kontaktien merkitys, luottamuksen ja valvonnan suhde sekä arvovalta.

Venäjällä toimiessa arvovalta tulee esiin siinä, että sitä tarvitaan tiettyjen ovien avaamiseen ja suurien projektien aikaansaamiseen. Esimerkeiksi haastatteluissa nousivat Kone ja Wärtsilä, jotka muuten toimivat Venäjällä itsenäisesti, mutta isoja sopimuksia aikaan saadakseen ne tarvitsevat paikallishallinnon hyväksynnän ja päättäjien tuen, mitkä aukeavat ulkoministeriön kontaktien kautta. Venäjällä tarvitaan hyvät suhteet virkavaltaan ja kaupungin tai alueen johtoon, jotta siellä

voi toimia, ja Venäjällä suhteet virkamiehiin aukenevat parhaiten valtiollisen arvovallan, eli käytännössä ulkoministeriön edustuston kautta. Monet muistuttavat tässä yhteydessä myös siitä, että korruptioon ei kuitenkaan koskaan kannata lähteä.

“Eihän me suomalaisina voida muuttaa sitä, että vaikka me Suomessa toimitaan hirveän alhaisella hierarkialla, niin täällä se täytyy mennä niin kuin se menee. Että ne yhteydet menee sieltä aluehallinnon kautta ja sieltä saadaan se tuki. Ja sillä on merkitystä, saatko sen tuen vai et.”

“Venäjä on sillä lailla enemmän suhdeyhteiskunta kuin Suomi, että siellä on merkitystä sillä, että on kontakteja johonkin alueen kuvernööriin. Että siellä päätösvalta kanavoituu sinne ylös. Ja yrityksissäkin se kanavoituu sinne ylimpään johtoon.”

Luottamus on haastateltavien mukaan ensiarvoisen tärkeää Venäjällä toimiessa. Luottamuksella he viittaavat henkilöiden väliseen luottamukseen, sillä Venäjällä luottamus instituutioihin on vähäistä.

“Mutta jos luottamus on heikko, niin se vaatii vielä enemmän sitä kanssakäymistä ja teen juontia, että saa ylipäättään yhtään mitään sopimista tehtyä.”

“Että kyllä sekin kertoo siitä, että sun täytyy pitää se kontrolli siinä maassa. Venäläiset sanovat, että Доверяй, но проверяй (doverjai no proverjai), eli luota, mutta tarkista myöskin miten asiat hoituu.”

“No yleensäkin se, että tietää venäläisen toimintakulttuurin, koska kyllähän tämä paljon eroaa siitä, miten me ollaan Suomessa totuttu tekemään töitä. Henkilösuhteet ovat todella tärkeitä – en sano, ettei Suomessa olisi, mutta Venäjällä vielä enemmän. Ja tavallaan se henkilökohtaisen luottamuksen saaminen ennen kuin sä pystyt tekemään mitään bisnestä, niin se on todella tärkeää.”

7.2.2. Protektionismi ja taloustilanne

Haastateltavat olivat hieman kahtiajakautuneita sen suhteen, meneekö Venäjän liiketoimintaympäristö huonompaan suuntaan vai pysyykö se samalla tasolla. Liiketoimintaympäristön heikkenemisen taustalla on monien mukaan Venäjän taloustilanne, joka on kuitenkin osan mielestä jo nähnyt pahimman aallonpohjan.

Suomalaisyritysten Venäjän kaupan yhdeksi keskeisimmäksi esteeksi haastatteluissa nousi juuri Venäjän taloustilanne. Haastateltavien mukaan sen nopeaa nousua ei tule näkymään, mikä vaikeuttaa esimerkiksi suomalaisittain investointihyödykkeiden myyntiä Venäjälle. Taloustilannetta pidetään perustavanlaatuisena järjestelmäongelmana, joka on Venäjän omissa käsissä. Sen taustavoimiksi haastateltavat nimeävät raaka-aineriippuvuuden ja öljyn hinnan romahtamisen. Suomen—Venäjän kauppa on haastateltavien mukaan aina riippunut öljyn hinnasta – mitä enemmän öljy maksaa, sitä enemmän Venäjällä on varaa ostaa koneita ja laitteita. Monet myös

toteavat, että Venäjällä sinänsä on yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia, mutta ne realisoituvat vasta, jos Venäjä saa taloutensa kuntoon.

“- talouskasvua ei ole tulossa, eli siinä suhteessa ollaan tällaisessa uudessa normaalissa: taloudessa kasvu tulee olemaan hidasta. Ja toinen uusi normaali taas on tämä poliittinen tilanne. Eli varmaankin joudutaan lähivuodet olemaan tilanteessa, että tämä on hankalaa tämä politiikka.”

Venäjän talouteen olennaisesti liittyvä seikka on sen valtionjohdon harjoittama protektionismi, jonka monet haastateltavista suoraan nimesivät. Erityisesti Venäjän tuonninkorvausohjelma puhutti haastateltavia. Samalla tunnustettiin se, että jokaisella maalla on oikeus auttaa omaa tuotantoaan ja pyrkiä jalostusasteen nousuun, mutta myös havaittiin siitä suomalaisyrityksille koituvat ongelmat. Toisaalta eräs haastateltava totesi myös, että Venäjän oman tuotantorakenteen monipuolistaminen johtaisi valtion tulojen kasvuun, mikä lisäisi kysyntää suomalaisille laitteille ja palveluille. Keskimäärin haastateltavat kuitenkin pitivät protektionismia ongelmallisena liiketoimintaympäristön kannalta.

“Suurimmat haasteet liittyvät tällä hetkellä protektionismiin ja kaupan esteisiin. Se, että sinne on tullut paljon ulkomaalaisten yritysten kannalta erityisesti vientiä hankaloittavia toimia, jotka liittyvät tähän tuonninkorvauspolitiikkaan, joka suojaa kotimaanmarkkinaa. Tulee näitä kotimaisuusastevaatimuksia, ja toisaalta hankintakäytäntöihin ja -lakeihin syrjiviä käytäntöjä.”

“Eli omia suositaan, omat tuotteet voivat olla siis jopa kalliimpia. Julkisella puolella puhutaan, että 10-15% kalliimpi tuote voi olla, kun se on tehty Venäjällä, niin se sitten ostetaan.”

7.2.3. Haasteet ja mahdollisuudet

Haastateltavat pitivät Venäjän markkinaa hyvin kaksijakoisena: toisaalta se tarjoaa yhä suuria mahdollisuuksia ja tilaisuuksia, toisaalta taas Venäjä markkina-alueena on verrattain äärimmäisen haasteellinen.

Venäjän haasteet ovat samoja kuin mitä käy ilmi esimerkiksi SVKK:n Venäjän kaupan barometrista (kts. SVKK 2016). Ulkomaankauppaan liittyy merkittäviä vaikeuksia, kuten tullaus, viranomaiskäytännöt, luvat ja sertifiointit. Muutama haastateltava kommentoi Maailmanpankin Doing Business –vertailua (kts. Maailmanpankki 2017), jossa Venäjä on viime vuosien aikana tehnyt merkittäviä loikkia listalla ylöspäin. He huomauttivat, että vaikka Venäjällä yleisesti parannusta on tapahtunut, ulkomaankauppaa mittaavissa asteikoissa Venäjä on edelleen hännillä.

“Jos miettii sitä, että onko jotkut asiat muuttuneet, niin monet asiat ovat muuttuneet parempaan suuntaan, mutta ulkomaankauppa on edelleen sellainen haasteita aiheuttava. Ei se kyllä ole mennyt

huonompaankaan suuntaan, että ei sikäli kannata valittaa. Mutta noin muuten, sellaisia, jotka yleensä on otsikoissa tai mitkä yritykset vastaa että on vaikeita asioita: hallinto, viranomaiset, korruptio, ja niin edelleen.”

“Että sitten jos katsotaan noita Amerikan markkinoita, niin on ne kiinnostavimmat, ja siellä voisi saada helpommin tulosta aikaan, koska Venäjän markkinoilla sun täytyy tehdä hartiavoimin töitä. Ehkä enemmän töitä kuin länsimarkkinoilla.”

Haasteita aiheuttavat haastateltavien mukaan esimerkiksi sertifiointien ja liittymien saaminen ja hoitaminen, luotettavien kumppanien löytäminen sekä viranomaistarkastukset. Lisäksi haasteita aiheuttaa Venäjän maantieteelliset ja alueelliset erot sääntelyssä ja luvissa.

“Ja sitten kaikenlaisia tarkastuksia, viranomaistarkastuksia, on ollut täällä aina paljon, ja ne kohdistuu ihan samalla tavoin venäläisiin kuin ulkomaisiinkin yrityksiin, mutta ne on sellainen systeemitason ongelma, sellainen byrokratiaongelma.”

“-- kun tavallaan, jos puhutaan oikeusvaltiosta ja yrityksen kannalta sellaisesta vakaasta valtiosta, vakaasta toimintaympäristöstä, kun sä et voi kuitenkaan sanoa, että se koskee koko Venäjää. Venäjä on todella laaja, ja se voi vaihdella yhdellä alueella - - kun sä pystyt soveltamaan niitä lakeja.”

Venäjän mahdollisuuksien nähdään olennaisesti liittyvän sen kehitykseen. Venäjän markkinan koko ei tällä hetkellä kasva, mutta sen sisällä on osa-alueita, jotka kasvavat. Lisäksi esille nostetut mahdollisuudet ovat hyvin konkreettisia ja yksittäisiä. Venäjällä on kasvava keskiluokka, jonka kulutustottumukset ovat muuttumassa. Esimerkiksi puolivalmisteiden ja kuljetus- ja pakkausmateriaalien kysyntä on siis kasvussa.

“Eli siis sieltä löytyy tällaisia tiettyjä osa-alueita, missä kehitys on tällä hetkellä... että se kehityksen lähtötaso on niin matala, että siinä tulee kasvua. Että vaikka absoluuttinen kysyntä ei kasva, eikä markkinat kasva absoluuttisesti, jos katsotaan isoa kuvaa, niin sitten löytyy näitä osa-alueita.”

Taloukskasvun puutteen koetaan heikentävän tämänhetkisiä mahdollisuuksia, mutta Venäjän talouden lähtiessä kasvuun monet potentiaaliset mahdollisuudet realisoituvat. Sellaisia ovat esimerkiksi suuret infrastruktuuri- ja teknologiahankkeet.

“Täällä on paljon sellaisia kohteita infrassa ja muutenkin, mitkä vaatisi valtavia investointeja ja valtavia teknologisia panostuksia, tällä hetkellä niihin ei ole varaa.”

“Mutta että hyödyntämättä on vielä paljon. Ja sitten ihan investointien... helposti aina puhutaan kuluttajamarkkinasta, mutta investointihyödykkeet, investointituotteet. Venäjä kehittyy kovaa vauhtia, teollistuu kovaa vauhtia. Niitä mahdollisuuksia on vaikka kuinka paljon.”

“Paljon on tekemistä, ei rahaa. Milloin johonkin aletaan panna rahaa, ostetaanko teknologia ulkomaalaisilta – nämä on asioita, joita pitää seurata. Olla hereillä, kun jotakin alkaa tapahtua.”

Taulukko 11 Venäjänkaupan haasteet ja mahdollisuudet

Haasteet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Ulkomaankauppa kokonaisuudessaan • Tulli • Korruptio • Viranomaistoiminta • Infrastruktuuri • Luvat • Alueelliset vaihtelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktuurin parantaminen • Teknologiset panostukset • Kiinniottomarkkina: keskiluokan palveluiden kysyntä kasvaa • Investointihyödykkeet

7.3. Vienninedistäminen toiminnan kohteena

7.3.1. Palvelukaari

Haastateltavat jakautuivat vienninedistämisen ajattelutavaltaan kahteen: niihin, jotka sijoittivat asiakasyritykset osaksi palvelukaarta ja niihin, jotka ajattelivat jokaista asiakasta yksilöyrityksenä, jolla on yksilölliset ongelmat ja haasteet, ja jota tulee palvella yksilöllisesti ilman rajoittavaa kehystä.

“Tavallaan ehkä korostaisin sitä, että yrityksillä on usein hyvin erilaisiakin tarpeita, että välttämättä se sama malli, että olisi yksi kankea polku, mitä tavallaan tarjottaisiin, niin se välttämättä ei ehkä sitten vastaa sitä... Realismi ei välttämättä aina toimi sillä tavalla, vaan joskus sillä yrityksellä voi olla joku spesifimpikin tarve. Tietysti sitten peruslinjat ovat hyvin selkeitä, että mitä ongelmia kansainvälistymisessä voi olla. Mutta että aina täytyy katsoa sitä asiakasta, ja sen asiakkaan tulisi olla siinä keskiössä, koska ne tilanteet ja tuotteet ja aiemmat tarinat ja miten se tuntee sen markkinan ja onko tehnyt kotiläksyt ja onko resursseja tehdä sitä, tätä ja tuota, niin ne on erilaisia.”

Kumpikin näkemys on perusteltu: asiakkaiden ongelmat ovat monimutkaisia ja moniulotteisia, eikä niitä voida kaikissa tapauksissa sijoittaa selkeästi johonkin palvelukaaren kohtaan. Toisaalta taas toimijoilla tausta-ajatuksena ja –tietona oleva palvelukaarimalli voi selkeyttää toimijoille itselleen asiakkaille käytettävissä olevien palveluiden laajuuden ja auttaa ohjaamaan asiakasta oikeille tahoille. Eräs haastateltava kuvasi tämän selkeästi:

“Meillä pitää kaikkiin näihin segmentteihin – yritysten ei tarvitse tietää mitään näistä segmenteistä, miten me yrityksiä palvellaan. Se on meidän backoffice-toimintaa, että on tässä tilanteessa olevia yrityksiä, niille tarjoamme näitä palveluita. Ja sitten on näitä firmoja, niille tarjotaan näitä palveluita. Tämä on meidän asiakkuudenhallintaa, minkä ei pidä näkyä yrityksille ollenkaan. Niin tavallaan, että tämä ketju toimii. -- Eli tavallaan, että meillä on jokaiseen vaiheeseen ja tilanteeseen ne palvelut olemassa, ja ne pelittää yhteen. Ja se yhteen pelittäminen tulee tämän Team Finlandin asiakkuustyön kautta. Että me pelaamme samaan maaliin ja tiedämme yritysten tarpeet ja tilanteet. Ja mitä palveluita tarjotaan missäkin tilanteessa yrityksille. Tämä on se avainjuttu.”

Palvelukaarimalli on perusteltu siinä mielessä, että monien haastateltavien mukaan yrityksillä suurin avuntarve kohdistuu muutosvaiheisiin:

”Niitä (=yhteydenottoja) tulee eniten muutosvaiheissa. Siinä vaiheessa, kun joko harkitaan sitä Venäjän markkinoille lähtöä, yleensä siis vientimarkkinoiden avaamista, sitten toisaalta siinä vaiheessa, kun sitä vientitoimintaa harkitaan, että etabloiduttaisiinko, että tällaisessa murrosvaiheessa. Tai sitten myös siinä vaiheessa, että sitä vientiä on jonkun verran ja mietitään, että nyt me ryhdytään satsaamaan kunnolla tähän markkinaan. Että tällaiset murrosvaiheet, että kun tulee joku sykähdytys, joku muutosvaihe. Ne ovat ne. Ehkä kuitenkin eniten kyselyitä tulee vientiä aloittelevilta tai etabloitumista harkitsevilta.”

Palvelukaarimalli palvelee myös haastatteluissa esiin noussutta ajatusta siitä, että Team Finland –toimijoiden verkostotoiminnan ytimessä on asiakkaan palvelu ja se, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun yhden yhteydenoton kautta, ettei häntä pompotella sinne tänne, vaan että keneltä tahansa kysyessään asiakas ohjataan oikeaan osoitteeseen:

”Ja missään nimessä asiakasta ei pitäisi pallotella, että menet vaan jonnekin, vaan että palveluun kuuluu se, että selvitetään mikä se asiakkaan tarve on, ja sitten ohjataan oikealle. -- Että mun mielestä niin kuin se on pikemminkin se ensimmäinen kontakti, ja sit me pidetään siinä ensimmäisessä kontaktissa huolta, että selvitetään mikä se asiakkaan tarve on, ja etsitään se oikea henkilö, joka pitää hänestä sitten huolen siihen saakka, kun se hänen tarpeensa on tyydytetty.”

Palvelukaareen liittyy olennaisesti palvelusegmentointi, eli palveltavien yritysten hahmottaminen eri segmenteissä, joihin kohdistetaan niihin parhaiten soveltuvia palveluita. Segmentointia tukee haastatteluistakin noussut segmentoinnin luonti:

”No mitä se sitten tarkoittaa, että kun koettiin, että on epäselvä palvelulupaus Team Finlandilla, mitä se tarjoaa, mille yrityssegmenteille, eri vaiheissa oleville yrityksille tarjoaa palveluita, niin tämä oli hyvin epäselvä. Nyt tätä määritellään parhaillaan siltä pohjalta, että meillä on esimerkiksi vientiä aloittelevat yritykset, keillä ei vielä ole sitä kauppaa merkittävästi, mitä niille tarjotaan. Sitten meillä on vientiä jo tehneet yritykset, jotka haluavat laajentaa toimintaa, mitä niille tarjotaan. Ja sitten meillä on tietenkin myös suuryritykset, jotka monesti jo porskuttavat omillaan tietenkin. Eikä aina tarvita valtion palveluita”.

Eniten haastateltavat käsitelivät asiakasryhmistä vientiä aloittelevia pk-yrityksiä ja jo Venäjällä olevia vientiyrityksiä. PK-yritysten kohdalla ajatus keskittyi eniten niiden vaikutukseen Suomen talouteen:

”Että se, että mistä... kun ajattelee sitä Suomen taloutta ja sitä, että Suomen talous pitäisi saada nousuun, niin kyllä meidän pitäisi jollain lailla vielä paremmin pystyä tukemaan niitä pk-yrityksiä, joilla ei kuitenkaan ole niitä resursseja laittaa sinne.”

“Meidän pitää saada PK-yrityksiä vähän enemmän ulkomaanmarkkinoille tekemään liiketoimintaa. Me olemme siinä Ruotsia ja Saksaa perässä suhteellisestikin talouksien koko huomioiden. Aktivoida, kannustaa, tsemjata, sparrata, neuvoa, rahoittaa PK-yrityksiä kehittämään vientiä. Tämä on hyvin tärkeä kohderyhmä. Oli sitten niin, että se on alkavia viejiä tai sitten niitä, jotka haluavat kehittää ja kasvattaa.”

Tässä asiakassegmentissä haastateltavat kokivat tärkeänä myös mahdollisten vientiyritysten tunnistamisen:

“Se on heidän (=yritysten) vastuullaan se yrityksen toiminta, ja jos he haluaa aidosti lähteä kansainvälistymään tai vientitouhuihin, niin kyllä ne sitten lähtee. Että siinä vaiheessa täytyy tietysti tunnistaa tällaiset yritykset. Ja se on ehkä niiden paikallisten toimijoiden varassa.”

PK-yritysten lisäksi aineistossa nousi monesti esiin suurille yrityksille tai jo Venäjän markkinoilla oleville yrityksille suunnatut palvelut. Monet haastateltavat kokivat, että Venäjän markkinoilla jo oleviin yrityksiin panostetaan liian vähän suhteessa niiden merkitykseen:

“Että jos mietitään sellaisten yritysten tukemista, jotka on jo täällä Venäjällä. Suomen investoinnit Venäjälle on yhteensä yli 12 miljardia euroa, mikä on hurja summa. Niiden yritysten tukeminen, jotka täällä jo on, niin eihän meillä siihen ole hirveästi kohdistettu tukitoimintoja. Että ne on ihan yksittäisiä tapauksia, mitä me sitten tuetaan joillain tapaamisilla aluehallinnoissa tai jonkun tietyn ministeriön tapaamisella. Että mun mielestä siihen pitäisi enemmän panostaa. Että tuettaisiin niitä täällä toimivia yrityksiä ja heidän – koska monet heistä näkee tän markkinan todella potentiaalisena ja heillä on halu laajentaa sitä toimintaa. Niin sen olemassa olevan toiminnan tukeminen ja sen laajentaminen, niin siihen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.”

“Mun mielestä verkottaminen ja tietynlainen vertaistuen järjestäminen on tässä markkinatilanteessa tärkeää. Koska tietysti vähemmän tulee uusia keisjejä, mutta ne, mitkä siellä tällä hetkellä on etabloitunut jo Venäjälle tai käyvät liiketoimintaa siellä, niin meidän tehtävä on pyrkiä niitä tukemaan, että ne pääsisivät tämän hankalan ajan yli. Että se on enemmän tällä hetkellä, että pidetään nämä pienellä liekillä, että pyritään säilyttämään se läsnäolo Venäjällä, että sitten kun se markkina normalisoituu, niin lisätään kaasua ja ollaan markkinoilla valmiina.”

Palvelukaarimalli on esillä myös Team Finland –toimintaa arvioivan työryhmän väliraportissa (TEM 2016), jossa toimenpiteet 1–3 keskittyvät Team Finland –palveluiden sisältöön. Toimenpiteiksi määritellään palvelutarjonnan kehittäminen konkreettisiksi suomalaisyritysten palvelutarpeesta nouseviksi palveluiksi sekä sujuvan ja yhtenäisen saumattoman palvelukokonaisuuden rakentaminen. Haastatteluissa esiin nousseet ajatukset tukevat näitä toimenpiteitä.

7.3.2. Resurssit ja tarjotut palvelut

Liitin resursseja ja tarjottuja palveluita käsittelevät kappaleet yhteen, koska ne esiintyivät usein myös aineistossa yhdessä. Monesti tarjottavissa palveluissa puhuttiin siitä, että olemassa olevia

palveluita voitaisiin parantaa ja tiettyjä uusia palveluita tarjota lisäresursseilla, ja resurssien kohdentamisella palveluista voitaisiin tehdä tehokkaampia.

Monet kommentoivat lisäresurssien ja etenkin lisätekijöiden tarvetta, mutta samalla huomauttivat, että eipä niitä taida olla tulossa. Haastateltavat tiedostivatkin, että olemassa olevilla resursseilla pärjätään, joskaan lisäresurssit eivät olisi pahitteeksi.

”Että Team Finland on se pelinrakentaja, eli tuo ne oikeat, kovat osaajat yrityksen lähelle – tästä voitte valita parhaat kumppanit. Sitten meillä on rahoitusta tarjottavana. Eli vähän laajempi verkosto pelinrakentajia maailmalla, ja sitten hieman enemmän rahoitusta yrityksille hyödyntää näitä palveluita. Eli valtio jakaisi vähän sitä riskiä yritysten kanssa. Tämä olisi tällainen optimaalinen malli.”

”Mä ehkä lähtisin siitä, että suomalainen vienninedistämisen verkosto, jolla autetaan suomalaisia yrityksiä kasvamaan kansainvälisillä markkinoilla, niin me ollaan huomattavasti pienempi ja huonommin resurssoitu kuin meidän kilpailijamaat. Ruotsissa, Tanskassa, Hollannissa ja Irlannissa, jotka ovat meidän verrokkimaita, niin niillä on paljon suuremmat panostukset vienninedistämiseen, ulkomaisten investointien edistämiseen ja myös matkailun edistämiseen.”

Suurimmat resursseihin kohdistuvat kritiikit liittyivät Venäjän vienninedistämisen saamaan rahoitukseen suhteessa muihin maihin sekä kärkihankkeiden konkretisoitumisen puutteeseen.

”Nyt en puutu siihen, miten rahoja jaetaan Venäjä-tukeen. Vaan siihen, että minkälainen asema Venäjän markkinoilla ja Venäjään suunnattavilla rahamäärillä, tukimäärillä suhteessa – helppo esimerkki, otetaan länsinaapuri Ruotsi. Provosoivasti voisin esittää kysymyksen, että minkä takia Ruotsin suuntaan tarvittaisiin julkisrahoitteisia vienninedistämispalveluita.”

Maiden välisen rahoituksen jaon lisäksi kritiikkiä aiheutti se, että esimerkiksi CleanTech-kärkihankkeen yksi painopistealue on ollut Venäjä, mutta se ei käytännössä ole konkretisoitunut, eli esimerkiksi CleanTech-hankkeen toimijat eivät ole pyynnöistä huolimatta tulleet esittelemään CleanTechiä Venäjälle. Haastateltavat totesivatkin, että rahoituksen ja resurssien on oltava selkeitä ja konkreettisia, ei pelkästään yleisiä julistuksia ja periaatteellisia esityksiä.

Muutamit haastateltavat kokivat myös, että itse Team Finland –verkostossa olisi tehostamisen varaa. Rakenteen ja toiminnan yksinkertaistamisella uskottiin olevan toimintaa tehostavia vaikutuksia. Keskeistä haastateltavien mukaan olisi se, että *”mietittäisiin ihan oikeasti, että mitä me tehdään, miksi me tehdään, ja tehtäisiin se sitten ihan oikeasti tiiminä”*. Toinen sisäisen tehostamisen vara liittyy Team Finlandin julkisuuskuvan rakentamiseen, josta eräs haastateltava totesi:

“Ei Team Finlandinkaan kannattaisi mun mielestä käyttää resursseja ylettömästi siihen, että se tekisi itseään tykö tai tunnetuksi, eli tällaiseen brändinrakentamiseen siinä mielessä, että mainostetaan jossain lehdessä ja sanotaan jotain.”

Lisäksi Suomen maakuvatyöhön kohdistettaviin resursseihin kaivattaisiin parannusta:

“Ne ovat yksittäisiä pieniä Suomi-lippuja, mitä siellä heilutetaan. Ja kuitenkin Suomi-kuvaa pidetään lähialueilla ja aina Moskovaan saakka arvossa. Sitten se alkaa hiipua tuonne syvemmälle mennessä. Että tätä kautta, kun aikaisemmin mainitsin, että kun mennään alueelle, niin sen Suomi-kuvan täytyy tulla enemmän. --Mutta sekin vielä, että jos tähän olisi enemmän varoja käytettävissä, niin mä olen varma, että se sitten saataisiin paremmin takaisin kuin joku itsestäänselvyys jollain itsestään selvällä markkinalla.”

Haastatteluissa nousi esille myös ajatus siitä, että osaan palveluista voitaisiin kerätä yritysrahaa, jotta toimintaan olisi olemassa enemmän resursseja:

“Mutta eihän se tarkoita sitä, että se raha tulee pelkästään julkiselta. Että esimerkiksi Pietarin rakentajakilta toimii niin, että siellä on joku yritys sponsorina tai isäntänä. Se toimii hyvin. Että tossa organisaatiossa pitää ymmärtää se, että voidaan kerätä yritysrahaakin. Kaikkien palveluiden ei tarvitse olla yrityksille ilmaisia.”

Tarjotuista palveluista keskusteltiin haastateltavien kanssa paljon, ja yleisesti ottaen haastateltavat nimesivät laajasti ja kattavasti koko Team Finland –verkoston tarjoamat palvelut. Osittain haastateltavien keskuudessa esiintyi hapuilua sen suhteen, mikä on muiden Team Finland –jäsenorganisaatioiden rooli, ja millaisia palveluita ne tarjoavat. Suuret linjat olivat selvillä – mikä organisaatio tarjoaa neuvonta-, mikä rahoituspalveluita – mutta tietoisuus toisten organisaatioiden tehtävistä vaikutti ajoittain huteralta ja epävarmalta.

Aineistosta nousi erikseen esiin kolme tarjottuihin palveluihin liittyvää osa-aluetta: verkottamispalveluiden tarve ja tarjonta, rahoituspalveluiden kehittäminen ja muutamat uudet palvelukonseptit.

Verkottamispalveluita sekä henkilökohtaisen neuvonnan palveluita pidettiin tarjotuista palveluista kaikista tärkeimpinä ja kysytyimpinä. Verkottamispalveluilla viitattiin sekä verkottamiseen venäläistoimijoiden että muiden suomalaistoimijoiden kanssa.

“Tavallaan se yritysten verkottaminen keskenään, se kohtauttaminen, ne B-to-B –kohtaamiset, niitä yritykset myös haluaa. Jos järjestetään joku tapahtuma tai tilaisuus tai matka, niin se, mitä eniten halutaan, on aina se, että halutaan näitä henkilökohtaisia kontakteja, neuvotteluita venäläisten yritysten kanssa.”

“Että nyt kun on tällainen hankala tilanne, niin on tärkeää tietyllä tapaa noiden yritysten verkottaminen. Että kun on kuitenkin aina uusiakin tulossa tai noita paikalla olevia, että pääsee keskustelemaan keskenään, ja sitten jos on uusia tulossa, niin niiden verkottaminen.”

Verkottamisesimerkeiksi nousivat useimmin Pietarin suomalainen rakentajakilta RAKKI, Pietarin pääkonsulaatin yrityskahvit sekä yrityssaunat, joissa eri toimialojen edustajat tapasivat. Nämä tapahtumat ovat vapaamuotoisia tapahtumia, joiden tarkoituksena on verkottaa Venäjällä olevia toimijoita keskenään, erään haastateltavan sanoin *“sekoittaa pakkaa”* ja jakaa tietoa. Monesti joku suuryrityksistä sponsoroitapahtuman, joten siitä ei aiheudu merkittäviä kuluja. Näissä tapahtumissa ihmiset tapaavat toisiaan ja voivat keskustella liiketoimintaympäristön tilanteesta sekä uusista mahdollisuuksista. Nämä tapahtumat koetaan hyväksi myös uusien saapuvien yritysten kannalta, sillä ne pääsevät heti tapaamaan suomalaisyritysten toimijoita ja niin sanotusti mukaan piireihin. Verkottaminen koetaan tärkeäksi etenkin nykyisessä taloustilanteessa:

“Sitten on nämä verkottamiset. Taas palataan vähän siihen, että nyt ollaan vähän sellaista olemassaolon taistoa, että mennään pienellä liekillä, kunnes sitten taas toimii.”

Monet haastateltavat pitivät myös rahoituksen tarjontaa ensiarvoisen tärkeänä. Pari haastateltavaa nosti esille rahoitustarpeen etenkin toiminnan alkuvaiheessa:

“Ja tähän liittyen oli aikaisemmin sellainen ensiksi ulkoministeriön lähialueraha, ja sitten se oli viimeiset viisi vuotta tällainen työ- ja elinkeinoministeriön avustus PK-yritysten kansainvälistymishankkeisiin Venäjällä. Tämä olisi sellainen avustusraha, jota oikeasti käytettiin paljon. Finnveran kautta niitä avustuksia myönnettiin yli 250 kappaletta noin kymmenessä vuodessa. Se tuote on nyt loppunut viime vuoden puolella, viime kesänä. Ja tuolle rahalle olisi ihan oikeasti käyttöä.”

Lisäksi rahoituksen paremman tarjonnan koettiin vähentävän tarvetta järjestää kaikkia palveluita itse, eli sitä pidettiin kustannustehokkaana tapana järjestää palvelutoimintoja:

“Pitäisi olla joku asiallinen tuki olemassa, ja yritys saa sitten itse valita, mistä se ostaa sen palvelun. Että sanotaanko, että Venäjälle löytyy mun mielestä... ei tarvita lisää julkisia palveluita, koska siellä on olemassa myös nämä privaatit vaihtoehdot. Että mieluummin on sellaista, että me ollaan tietyllä tapaa tukemassa, etsimässä niitä oikeita toimijoita, ja sitten jo meillä olisi pikkaisen rahaa, mitä me voitaisiin antaa tälle yritykselle, ja yritys itse valitsee. Että se, mikä meillä on ollut, se TEM-raha PK-yritysten kansainvälistymishankkeisiin Venäjällä, tai aiemmin se lähialueraha, niin se oli hyvä tuote. Että samantyylinen tuote jos olisi mahdollista vienninedistämisessä, niin se olisi todella hyvä.”

Rahoitukseen siis kaivattaisiin lisävaihtoehtoja, joiden avulla auttaa yrityksiä siirtymään Venäjän markkinoille. Lisäksi tarjottuihin palveluihin nousi esille muutamia uusia palvelukonseptimalleja, jotka voisivat tehostaa tarjontaa:

- Pari vuotta jo pilottina toiminut palveluehdotusjärjestelmä, jossa yritykselle kootaan yhdelle paperille ne palvelut, mitä juuri heille ehdotetaan tarjottavaksi isosta palveluviidakosta. Tämän esityksen tarkoitus on olla yhteistä asiakkuuden hallintaa, johon kaikki relevantit toimijat tuovat oman palvelunsa. Tämä mali mahdollistaa sen, että yrityksen ei itse tarvitse etsiä kaikkia palveluita.
- Vienninedistämismatkojen kansainvälistäminen: Venäjällä voisi olla mahdollisuuksia järjestää vienninedistämismatkoja yhdessä yhteistyömaiden kanssa: suomalaisfirmat eivät myy vain venäläisille Venäjällä, vaan myös B-to-B –tyyppisesti muunmaalaisille toimijoille. Eli vienninedistämismatkoja voitaisiin toteuttaa parin kumppanimaan kanssa niin, että maiden yritykset tapaavat samalla sekä venäläistoimijoita että muiden maiden toimijoita. Näin saataisiin sekä yksittäisen maan järjestelykustannuksia alemmas että suurempaa näkyvyyttä vierailualueella.
- Kauppahuonekonsepti: Venäjälle voitaisiin perustaa kauppahuone, jonka kautta myytäisiin suomalaisten pk-yritysten tuotteita. Kauppahuone hoitaisi maahantuonnit, sertifioinnit, luvat ja niin edelleen. Tämä voisi helpottaa markkinoille lähtemistä huomattavasti suhteessa siihen, että pieni yritys joutuu tekemään kaiken itse. Kauppahuone toimisi siis hyvänä välikätenä pienille yrityksille kokeilla Venäjän markkinoilla toimimista.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat tarvetta kehittää sekä saatavilla olevia resursseja että palvelutuotteita niin, että ne palvelisivat entistä paremmin pk-yrityksiä. Tämä ajatus toistuu myös palvelukaaresta puhuttaessa.

”Että ihan oikeasti mietittäisiin sitä, että miten me saataisiin ne pk-yritykset tänne markkinoille. Että meillä on todella hyviä tuotteita. Meillä on korkean teknologian tuotteita, joilla varmasti olisi täällä kysyntää. Mutta pitäisi olla ensinnäkin siellä Suomen päässä niitä, jotka tukisivat sitä ja sitten täällä päässä, jotka tukisivat sitä. Ja sitten vielä ne erikoisosaajat niille tietyille klustereille ja aloille, jotka sitten löytäisivät ne oikeat kumppanit.”

7.3.3. Yritysten vastuu

Vienninedistämistoiminnoista puhuessa keskustelussa nousi usein esiin myös yritysten oma vastuu kansainvälistymisestään ja viennistään. Vienninedistämistoimijoiden tuleekin toimia viennissä ja kansainvälistymisessä tukijoina ja avustajina, mutta yrityksellä on itsellään täysi päätösvalta ja vastuu toimistaan. Osittain tämä pohdinta tuli esiin puhuttaessa Team Finlandin toiminnan tuloksellisuuden arvioinnista.

“Kauhean vaikea niitä Team Finland –tuloksia on arvioida, koska vaikka meillä olisi kuinka vahvat vienninedistämistoimet, niin markkinat on kuitenkin markkinat ja se täytyy ymmärtää. Että on kysyntä ja tarjonta, ja on suomalaisten yritysten kilpailukyky.”

“Mutta kuitenkin kaiken pitäisi lähteä siitä yrityksestä, huolimatta kaikista niistä palveluista mitä meillä on, niin jos yrityksellä ei ole sitä omaa tahtoa lähteä, niin me ei voida tehdä mitään sille, jos se tahto puuttuu. Että me voidaan paljon tukea erilaisissa vaiheissa, mutta viime kädessä se on sen yrityksen uskalluksesta kiinni lähteä. Ja myöskin jäädä, ja toimia, ja kaikki mikä siinä tapahtuu. Että paljon me voidaan tarjota, mutta viime kädessä se on yrityksestä kiinni.”

Monet haastateltavista totesivat myös, että vienninedistämispalveluita käyttääkseen yrityksellä on oltava ‘kotipesä kunnossa’, ja että ilman omaa vaivannäköä ei vienninedistämispalveluista ole hyötyä. Tämä viittaus kotipesään tarkoittaa sitä, että pitää olla ymmärrys omasta tuotteesta, suunnitellusta markkinasta ja kysynnästä sekä valmius nähdä vaivaa toiminnan eteen.

“Että eihän kukaan tuo sulle valmista asiakas-setuppia pöytään ja sano että tee sopimukset, vaan täytyy itse nähdä se vaiva, ja täytyy olla oma osaamista. Samoin se on rahoituksen hankkimisessakin. Jos ei ole omaa osaamista, niin aika hankala sitä on saada ilman mitään vaivannäköä.”

“Etenkin kun puhutaan Venäjästä, kun kaikki kuitenkin tietää, että täytyy tuntea ihmiset ja tietää tahot, niin kyllähän se tarkoittaa sitä, että sun täytyy tietää ja tuntea ne tahot myös lähtömaassa, ei ainoastaan täällä. Ja jos ollaan sellainen toimija, että ei tunneta ketään eikä tiedetä ketään, niin aika hankalaa olisi kuvitella, että täältäkään löytyisi oikeasti bisnesmahdollisuuksia.”

Yrityksen on haastateltavien mukaan tunnettava oma tuotteensa, omat kilpailijansa ja omat kohdeasiakasryhmänsä ennen Venäjälle suuntaamisen harkitsemista.

“Ehkä joskus clearing-kaupan aikana voitiin sanoa, että me nyt mennään Venäjälle, mutta tänä päivänä se ei tapahdu niin – sun täytyy tuntea sun oma toiminta, se mitä sä menet tekemään, sun täytyy tuntea kilpailijat, täytyy tuntea se oma tuote oma hyvin, sen täytyy olla kunnossa.”

Venäjälle lähtevän yrityksen tulee tehdä huomattavan paljon ennakotyötä ennen viennin aloittamista Venäjän suuntaan. Haastateltavien mukaan ainakin liiketoimintasuunnitelma, suunniteltu markkina ja suunnitelmat riskejä varten on oltava olemassa. Lisäksi yrityksen vastuusta puhuttiin myös siltä kannalta, että vienninedistämistoimija ei voi tehdä päätöksiä yritysten puolesta, ja se on myös omassa organisaatiossa hyväksyttävä.

“Ja yksi asia, mikä täytyy tietysti aina pitää mielessä, kun ollaan neuvontaorganisaatio eikä pyöritetä bisnestä vaan autetaan sitä, niin jokaisella liiketoiminnalla, jokaisella yksiköllä, jokaisella yrityksellä on oma syklinsä ja oma kehitysvaiheensa ja oma investointivaiheensa ja tavoitteet, ja omat laajemmat aikataulunsa. Että meillähän monta kertaa käy siten, että meille tulee yhteydenotto, me palvellaan yritystä, ja sitten me ei kuulla niistä moneen kuukauteen yhtään mitään. Se on ihan

normaalia. Ne miettii, suunnittelee, harkitsee, pohtii, vertaa, kerää tietoja, analysoi, sitten tekevät päätöksen. Se päätös voi olla, että mennään, se voi olla, että mennään vuoden päästä, se voi olla että katsotaan vuoden päästä, se voi olla, että ei mennä eteenpäin. Eihän ne ole velvollisia meille ilmoittamaan, että missä kohtaa ne menevät.”

Haastatteluista nousi selkeästi esiin roolijako yrityksen ja Team Finlandin välillä: Team Finland on tuki-, neuvonta- ja avustusorganisaatio, mutta yrityksillä on vastuu omista toimistaan.

“Mutta se ei ole Team Finlandin asia mun mielestä etsiä sitä mahdollisuutta, vaan kyllä yrityksen se pitää tietää. Me voidaan sitten avata näitä ovia siellä ja portteja, ja olla tukemassa, ja etsiä rahoitusvaihtoehtoja. Mutta kyllä se on yrityksen lähtökohtaisesti etsittävä ja uskottava siihen omaan tuotteeseen ja osattava se myydä, ja varmasti on mahdollisuuksia. ”

“Mutta ennen kuin ruvetaan kovasti laittamaan yhteiskunnan rahaa siihen, niin pitäisi yrittäjällä olla jonkinlainen käsitys, suunnitelma siitä, miten mennään.”

7.4. Verkosto toimintatapana

7.4.1. Team Finland haastateltujen näkökulmasta

Haastatteluista päällimmäisenä ajatuksena pinnalle jäi se, että verkoston toimijat pitävät Team Finlandia hyvänä ajatuksena ja toimintatapana. Monet nimesivät yhteiseksi tavoitteeksi asiakaslähtöisyyden ja yhdessä toimimisen, ja pitivät Team Finlandia hyvänä avauksena ja verkostomaista toimintatapaa toimivana.

“Mulle tämä näyttäytyy pyrkimyksenä tarjota yrityksille parempaa ja koordinoitumpaa palvelua kansainvälistymisen tukena.”

“Se mikä siinä on hyvää – kaikesta julkisesta kritiikistä huolimatta, ehkä se kritiikki kohdistuu ensi sijassa siihen, että se on tällainen epämääräinen ja vaikeasti hahmotettava, yritysten näkökulmasta hankalasti hahmotettava – mutta jos mietitään positiiviselta kannalta, niin se on lisännyt hyvin paljon näitten toimijoiden keskinäistä yhteydenpitoa. Ja ainahan täytyy muistaa tällaiset organisaatiot tai organisaatioiden yhteenliittymät, nehan kuitenkin koostuu ihmisistä. Sama se on Team Finlandissakin.”

“Siinä mennään monella tasolla, mutta ennen kaikkea se on tapa toimia yhdessä ja pyrkiä samoihin päämääriin verkoston avulla.”

Kaiken kaikkiaan haastateltaville Team Finland on positiivinen kehityssuunta, jolla on paljon mahdollisuuksia ja annettavaa. Merkittävää haastatteluaineistossa oli se, että lähes kaikki Venäjällä ja etenkin Pietarissa toimivat haastateltavat huomauttivat, että Team Finlandin edellyttämä verkostotoiminta ei ole heille mitenkään uutta, vaan heillä jo vakiintunut toimintatapa. Monet

sanoivat suoraan, että Team Finland oli Venäjällä olemassa jo ennen kuin itse konseptia oli edes keksitty.

“Jo ennen kun meillä oli mitään Team Finlandia, niin me ollaan paljon tehty samalla toimintamallilla yhteistyötä Finpron kanssa, Tekesin kanssa, Finnveran kanssa. Ja myös näiden ministeriöiden kanssa. Että mä sanoisin, että meidän näkökulmasta mikään ei ole ihan hirveän radikaalisti ole muuttunut.”

“Siinä mielessä Venäjä poikkeaa kaikista muista valtioista siinä, että meitä julkishallinnon organisaatioita on niin paljon läsnä täällä, ja Team Finland tavallaan käsitteenä on ehkä uusi Suomessa, mutta väittäisin, että täällä se on ollut toiminnassa aikaa ennen kuin Team Finland – konsepti tuli edes kenenkään mieleen. Täällä me olemme niin lähellä Suomea, täällä on niin paljon suomalaisia yrityksiä ja suomalaisia toimijoita, ja julkishallinnon toimijat ovat olleet täällä jo niin pitkään niin vahvasti läsnä – sanoisin, että ollaan täällä tehty Team Finlandia ennen kuin sitä on ollut olemassakaan.”

“Että Team Finland on ehkä musta enemmänkin sellaista... sitä, mitä me ollaan tehty aikaisemminkin, mutta tehokkaammin. Ja ehkä vähän organisoidummin.”

Monet haastateltavat ottivat myös kantaa syksyn 2016 Team Finlandin ympärillä käytyyn mediakeskusteluun (kts. Luku 1.2.). Yksikään haastateltavista ei pitänyt keskustelua täysin paikkaansa pitävänä, ja monet vieroksuivat siinä sanottuja asioita täysin:

“Se, miten paljon me ollaan yritysten kanssa tekemisissä ja mitä palautetta me saadaan, se ei aina korreloi sen kanssa, mitä se viimekin kuukausina äänekkäästi julkisuudessa äänessä ollut porukka – joka on sanotaanko aika pieni porukka, se ei ole se yritysten suuri enemmistö – niin mikä se viesti sieltä on ollut. Kuitenkin täällä meillä on hyviä esimerkkejä onnistuneista tapauksista ja aika vähän sellaisista, jotka ei ole olleet onnistuneita – jos ollenkaan. Monesti siihen liittyy sitä, että jos yrityksellä on huono kokemus, niin se saattaa liittyä siihen, että se yritys olisi halunnut meiltä palvelua, jota me ei voida tarjota.”

“-- se julkinen keskustelu tai julkisessa sanassa käyty keskustelu Team Finlandista tuntuu todella vieraalta, eikä pelkästään musta henkilökohtaisesti, vaan kollegoiden kanssa ollaan se myös jaettu.”

“Ja sen verran viittaa näihin aikaisemmin julkaistuihin uutisiin, että kun on täällä lukenut sitä, että millä tavalla Team Finlandia on arvosteltu julkisessa mediassa, niin me ei olla sitä kyllä tunnistettu ollenkaan omaksi organisaatioksemme. Se on ollut jotain aivan vierasta.”

Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan pidä Team Finlandia valmiina, ja monet tunnustavat kritiikin tarpeellisuuden. Kritiikkiin suhtauduttiin tarpeellisena kanavana kehittää toimintaa, ja haastateltavat myönsivätkin, että varsinkin Team Finlandin alkutaival oli haastava ja sisälsi paljon virheitä. Alkupuolen ongelmiksi nimettiin esimerkiksi se, että Team Finland ei juurikaan avaudu paitsi sen asiakkaille, myöskään verkostossa työskenteleville, ja monet totesivatkin, etteivät ainakaan alussa ymmärtäneet, mikä se oli. Lisäksi ongelmaksi nousi Team Finlandista viestiminen:

“Mutta ehkä siinä on vähän se tässä Team Finlandissa, niin mun näkökulmasta se kaikki käynnistyi niin rytäkällä, ja sitten tuli pikkaisen vahingossa tällainen tavoiteltu brändi, ja tämä itse Team Finland –käsite sai niin paljon julkisuutta ja herätti niin paljon odotuksia. Sitten sitä on myös haluttu viestiä, ja sitten ollaan viestitty näitä hallinnollisia koukeroita, ja mun mielestä menty siinä pikkaisen vikaan.”

Kritiikin kohteeksi nousivat myös esimerkiksi toiminnan virkamiesmäisyys ja asiakasajattelun puute sekä eri jäsenten eri suuntaiset toiminnot. Virkamiesmäisyydellä tarkoitettiin sitä, että toiminta keskittyy liikaa oman toiminnan rakentamiseen ja muokkaamiseen ja liian vähän asiakasorientaatioon. Muutamat peräänkuuluttivatkin, että *“kyllä me joudutaan enemmän miettimään sitä asiakasta ja miettiä asiakkaan etua toiminnassa.”* Lisäksi ongelmaksi erään haastateltavan mukaan nousi verkostomaisen rakenteen kyvyttömyys saavuttaa haluttuja tuloksia, kun toiminta ei ole riittävän fokusoitunutta, ja suunnitelman kautta *“ei saada riittävästi puhallettua sellaista yhteistä tavoitetta sinne, että kaikki tekisi...-- Että me tehdään sellaista mun mielestä vähän sinne päin. Että me yritetään kovasti, mutta meillä ei ole sellaista fokusoitua se toiminta.”*

Suurin kritiikki kohdistui ennen kaikkea Team Finlandin viestintään niin sisäisesti kuin asiakkaillekin. Toisaalta koettiin, että verkostossa on kiinnitetty liikaa huomiota sisäisiin prosesseihin ja tekemiseen suhteessa asiakasviestintään, ja toisaalta taas esillä oli huoli siitä, että organisaatioiden välinen viestintä etenkin kotimaan ja ulkomaan verkostojen välillä on puutteellista. Juuri viestinnän ongelmia pohdittiin haastatteluissa eniten, ja niiden ratkaiseminen on tulevaisuuden onnistumisen avain.

“Ehkä on tullut sellaista turhia prosesseja. Liikaa kiinnitetään huomiota sisäisiin prosesseihin, turhia kokouksia ja sellaista turhaa, eli meidän näkökulmasta pitäisi ne sisäiset prosessit enemmän keskittää siihen asiakkaaseen päin. Että näyttäisi enemmän ulos päin kuin sisälle päin.”

“Se on sitten viestintää, että kuinka yritykset löytää ne palvelut. Siinä on varmasti ollut aika paljon haasteita.”

“Tavallaan tulee sellaista organisaatiolähtöistä toimintaa, ja sitten se viestintä... käytetään hirveän paljon rahaa sen organisaation julkisuuskuvan luomiseen. Hirveästi on sellaista, että luomme mahdollisuuksia. Sellaisia suuria julistuksia. Että ei mentäisi tällaiseen. Että tästä Team Finlandista ei tulisi vaan tällaisia sloganeita, vaan että se olisi mahdollisimman konkreettista apua yrityksille.”

“Meillä on parantamista ihan toiminnan laadussa, mutta myös tämä viestintäpuoli. Eli tiedetäänkö kentällä välttämättä, mitä tehdään nyt Team Finlandissa. Ja mä uskon, että ei välttämättä tiedetä riittävän hyvin.”

Team Finland on ollut sen perustamisesta lähtien rakentamisen ja muutoksen alla. Monet haastateltavista totesivatkin, että jatkuva uudistus- ja muutostyö on ehkä tarpeellista, mutta

osittain myös hankaloittaa toimintaa. Lisäksi muutoksista kommentoitiin niiden poliittisuutta – kaikki suuret muutoksethan ovat poliittisia päätöksiä. Haastateltavat pohtivat muutoksien tarpeellisuutta ja suunnitelmallisuutta, ja eräs totesikin, että *”en mä sano, ettei uudistuksia pitäisi tehdä, mutta tavallaan sitten on aina hyvä miettiä, että mikä meillä on mikä toimii ja mikä ei toimi ja näin poispäin”*. Haastateltavat toivoivatkin muutoksiin suunnitelmallisuutta ja pitkän tähtäimen tavoitteita, jotka selkeyttäisivät visiota myös toimijoille. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että muutoksille annettaisiin aikaa lähteä käyntiin.

”Että tietystikään ei voi tietää ennen kuin on kokeillut monia asioita, mutta just sitten sen pohtiminen, että mikä on tarkoituksenmukaista ja mitkä asiat toimii. Ja mitkä on ne ongelmat. Että se, jos kotimaan päässä se yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittäminen ei johda sellaiseen, että se yritys lähtisi kansainvälistymään tai ei onnistu siinä, niin se ei välttämättä tarkoita, että koko se ketju olisi jotenkin rikki.”

”Mutta että lähtökohta muutoksille on ollut tarkoituksenmukaista, mutta itse muutokset, niin ne ovat kuitenkin aina poliittisia siinä mielessä, että aina kuitenkin tulee se poliittinen taho, joka sen viimeisen päätöksen tekee. Että ei ne kaikki välttämättä – tai oli ne virkamiesvalmistelustakin – niin eihän ne ole aina niin kauasnäköisiä. Että kyllä siinä on voitu mennä yksi askel eteenpäin ja kaksi taaksepäin. Että varmaan tavoitteet ovat hyvät, mutta eivät ne aina kaikki ole ensimmäisellä yrityksellä menneet maaliin.”

”Ja toisaalta sitten ehkä Suomen päässä sitä organisaatiota myllätään vähän niin kuin jatkuvasti, että ei se lähde toimimaan niin nopeasti ja sulavasti kuin odotetaan.”

Jatkuvilla muutoksilla nähtiin olevan myös selkeä yhteys viestinnän hankaluuteen:

”Kyllä pelkästään jo se seikka, että niitä muutoksia on ollut niin paljon, niin jo se on varmaan saanut yritykset ymmälleen. -- Että ehkä se, että tässäkin olisi voinut miettiä niin, että ne valmistelut olisi tehty ensin ja sitten ne olisi tuotu yrityksille valmiimpina. Että nyt on ehkä niin, että erityisesti kaikki mitä on tapahtunut tässä Team Finlandin ympärillä, tapahtuu niin, että ensin julistettiin yrityksille, että tulee tällainen Team Finland. Odotukset oli hirveän kovat, nostettiin ne yritysten odotukset ihan huippuun, että nyt tulee Team Finland, joka ratkaisee kaikki meidän vienninedistämisen ongelmat. Ja sitten huomattiin, että mikään ei ollut muuttunut vielä siinä vaiheessa. Että tavallaan tämä jatkuva muutos on ollut suurin haaste.”

”Pitäisi siinä muutoksessa muistaa ne asiakkaat ja ne yritykset. Että ei turhaan tehdä niitä palveluita hankalasti saatavaksi. Mun mielestä tässä Team Finlandissa on paljon sellaista työtä, mistä ei tarvitsisi pitää mitään meteliä. Että tavallaan sellaista hallinnollista uudistusta ja sitä prosessin kehittämistä, niin sitä kannattaisi tehdä enemmän... että sillä kaikella ei ole mun mielestä järkevää julkisuusarvoa. Että se saattaa vain sotkea. Mä näen tämän pitkälti hallinnollisena prosessina, että sitten kannattaisi siinä viestinnässä miettiä sitä, että mikä on niille yrityksille tärkeää. Että aina jos puolen vuoden välein viestitään jostain muutoksesta, ja se edellisenkään muutos ei ole auennut yritykselle, että mitä se tarkoittaa. Siinä on ehkä se, että muutos on ihan järkevää ja perusteltua, mutta viestinnällisesti kannattaisi miettiä tarkemmin.”

Tuloksissa nousikin esiin merkittävästi muutosjohtamisen ja –viestinnän tematiikat Team Finlandia arvioitaessa. Haastateltavat toivoivat, että muutoksien läpivienti olisi selkeämpää ja niistä viestiminen ymmärrettävämpää. Samalla muutoksia pidettiin kuitenkin osittain tarpeellisina, jotta toimintaa saadaan kehitettyä. Kaiken tämän esiin nostetun kritiikin jälkeen on kuitenkin syytä huomauttaa, että Team Finlandin kehityksen on kuitenkin pidemmällä tähtäimellä nähty olevan positiivinen.

“Kyllä se mun mielestä toimii paljon paremmin, Team Finland, kuin silloin kun se luotiin. Että siinä oli Suomen päässä varsinkin sellaisia synnytystuskia.”

“Mun mielestä Team Finland ei ole rikki sellaisenaan, verrattuna siihen mitä monesti kuulee, ja sit täytyy ehkä sanoa, että voi tietysti olla, että kotimaassa näkemykset on erilaiset, ja totta kai jokainen toimintaympäristö ja jokainen maa on erilainen. Me ollaan poikkeustapaus, totta kai, koska meillä on kaikki täällä. -- Suomessa voikin olla siten kaikkien näiden muutosten jälkeen – on ollut isoja muutoksia, mikä täytyy aina muistaa... mutta mun mielestä täällä Team Finland toimii hyvin.”

7.4.2. Verkosto organisaatiomuotona

Team Finland muodostettiin verkostomaiseksi rakenteeksi vuonna 2012, ja sitä on muokattu siitä lähtien. Verkostomaiseen toimintaan johti useat lähtökohdat, joista keskeisimpiä olivat päällekkäisyyksien poistaminen, resurssien pienentyminen, sirpaleisen palvelukentän kokoaminen sekä toimijakentän selkeämpi hallinta. Verkostomaisella toimintatavalla tavoitellaan useita niistä hyödyistä, mitä esiteltiin kappaleissa 5.1.3.1. ja 5.1.5.

Haastateltavat nostivat esille muun muassa resurssien pienentymisen syynä verkostomaiseen ratkaisuun, ja samoin he korostivat sirpaleisuuden vähentämistä ja päällekkäisten toimintojen vähentämistä. Tuloksista ilmenee se, että haastateltavat ymmärtävät, että pienenevillä valtiollisilla resursseilla tulisi saada aikaiseksi entistä parempaa tulosta. Osaksi tämä parempi tulos syntyy heidän mukaansa toiminnan tehostamisella ja yksinkertaistamisella ja sillä, että se on asiakkaille helpommin saavutettavissa. Lisäksi verkostomaiseen rakenteeseen ohjasi toiminnan lähtökohta: Suomella oli jo kolmen eri ministeriön hallinnonalalla tai ohjauksessa toimivia toimijoita, jotka tekivät viennin ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviä tehtäviä. Verkostomaisen mallin tavoitteena on yhdistää näitä itsenäisiä toimijoita ja luoda yhteistyötä. Eräässä haastattelussa korostui, että uusi organisaatio olisi saattanut vain lisätä byrokratiaa ja toiminnan raskautta, eikä olisi vastannut niihin tarkoituksiin, mitä Team Finlandilla tavoiteltiin. Lisäksi olemassa olevia toimijoita oli jo niin paljon, että verkostomainen rakenne oli melkein pä helpompaa luoda kuin uusi

organisaatio, joka yhdistelisi jo olemassa olevien tehtäviä. Verkostomaisen rakenteen keskeisimpiä tavoitteita siis onkin yhteistyön lisääminen, resurssien keskitetympi käyttö ja organisaatorajojen madaltaminen – kaikki verkostoteorian korostamia verkostojen mahdollisuuksia.

“Että se olisi oikeasti tällainen verkosto, joka tekee yhteistyötä, jolla on asiakkuuksiin liittyvää yhteistyötä. Koska tämä tarkoitti aikaisemmin sitä, että jokainen organisaatio hoiti aikaisemmin omia asiakkaitaan eri aikaan ja eri kanavia pitkin. Ja vaikka tehtiin yhteistyötä muuten, niin meillä oli tällaisia piilosiloja olemassa – meidän asiakkuustyö, heidän asiakkuustyö. Ja sehän näyttäytyi silloin yrityksille epäselvänä, että vuoroviikoin tai –päivin siellä kävi Finpron ihminen, siellä kävi Tekesin ihminen, siellä kävi ELY-keskuksen ihminen, siellä kävi Finnveran ihminen tarjoamassa palveluita. -- Niin pienelle maalle meillä ei oikein ollut varaa hukata siihen resursseja, että teemme vähän niin kuin päällekkäistäkin työtä.”

Yksi keskeisimmistä Team Finland –malliin ajaneista tekijöistä on yritysten vienninedistämistä, Suomen maakuvatyötä sekä investointien ja matkailun edistämistä tarjoavan toimijajoukon moninaisuus ja ajoittainen hajanaisuus ja sekalaisuus. Toimijoita on usean eri ministeriöiden alla ja lukuisissa eri organisaatioissa.

“Tässä on niin monta toimijaa, jotka tekevät tätä, että tässä tarvittiin tällainen yhteinen foorumi, jossa suunnitellaan toimintaa. Ja se oli se lähtökohta alun perin Team Finlandille, että kootaan ne relevantit toimijat yhteen, suunnitellaan Team Finland –toimintaa, tehdään Team Finland –strategioita, viedään käytäntöön parempaa yhteistyötä asiakkaiden hyväksi.”

Team Finlandia on sen perustamisesta lähtien muokattu ja kehitetty eteenpäin. Myös nämä muutostoimenpiteet ovat olleet tavoitteellisia, ja niillä on pyritty ratkaisemaan selkeitä ongelmia:

“Muutokset lähtivät liikenteeseen siitä viestistä, mitä yritys- ja järjestöpuolelta tuli. -- Se keskustelu meni siihen, että hyvä juttu, että on tällainen Team Finland, mutta mikä se sitten oikein on ja mitä se tekee, mitä sieltä saa, miksei se näy missään. Että oli tämän tyyppistä, että onko tämä jotain pullamössöä vaan tämä Team Finland. Että siihen oli pakko puuttua. Koska toimijat itsessään tekivät hyvää työtä, mutta se ei vain näkynyt riittävästi yrityksille, että mitä lisäarvoa tämä Team Finland tuo siihen vanhaan. Tähän oli pakko puuttua.”

“Mutta nyt tätä fokusta vähän kavennettiin, että tämä on nyt paremmin hallinnassa. Ja ohjaus tulee nyt paljon selkeämpänä, kun kaksi ministeriötä on nyt tässä ytimessä ohjauksen kannalta.”

Yksi iso kysymys Team Finlandia rakennettaessa oli sen rakenne, eli tulisiko siitä monen eri toimijan verkosto vai lähdettäisiinkö sitä kehittämään yhdeksi organisaatioksi. Verkosto valittiin useastakin eri syystä, joista selkein oli välttämättömyys:

“Eli tavallaan se, että oltaisiin lähdetty yhdistämään kerralla useita organisaatioita, kun niillä on muutenkin toimintaa kuin pelkkää kansainvälistymisen tukemista, niin se ei ollut tässä järkevää. Lähettiin sitten kehittämään tätä tiimityöpohjalta.”

”Ei ollut vaihtoehtoja. Eli mikä olisi vaihtoehto, niin kun meillä on näin iso joukko toimijoita olemassa ja niillä on oma tehtävä, niin kyllä se verkostomainen toimintatapa oli siinä järkevä.”

Kenties selkein syy sille, miksi päädyttiin nimenomaan verkostomaiseen ratkaisuun, oli toimijoiden moninaisuus. Vienninedistämisen-, investointi-, matkailunedistämisen- ja kansainvälistymispalveluita tarjoavia organisaatioita on todella paljon. Niistä osa on TEMin ohjauksessa, osa UM:n. Lisäksi organisaatioilla on todella erilaiset roolit: Finnvera on pankki, jota koskee pankkilait. Tekes puolestaan on virasto, ja Finpro nykyään valtio-omisteinen osakeyhtiö. Juridisesti niiden yhdistäminen olisi todella haastavaa. Lisäksi toimijoita erottaa toisistaan maantiede, sillä osa toimijoista, kuten ELY-keskukset, toimivat Suomessa maakunnissa, eikä niillä ole itsellään suoraa kytköstä ulkomaanverkkoon. Tämän lisäksi suurella osalla toimijoista on muitakin kuin viennin- ja kansainvälistymisen edistämiseen liittyviä tehtäviä.

Tällä hetkellä pohditaan, onko Team Finland kehittymässä organisaatiomaisempaan muotoon. Tätä pohdintaa pohjustaa resurssien käytön tehostaminen:

”No toinen on sitten tämä verkosto ulkomailla, ja nyt tullaan tähän johtamiseen ja ohjaukseen, mikä on hyvä kysymys. Eli nyt, kun meillä on Finpron verkosto siellä, meillä on suurlähetystöt ja siellä kaupalliset ihmiset – ei niitä hirveän paljon ole pienellä maalla, mutta niitä on kuitenkin – ja osittain Tekes vielä on, 4-5 lokaatiota missä Tekes on läsnä. Niin kannattaako pienen maan ylläpitää kolmea eri verkostoa – eli kaikki ovat työnantajia kuitenkin, hoitavat työnantajavelvoitteita ulkomailla. Ja kaikki omat maksut, palkanmaksut ja nämä. Eli olisiko parempi, että meillä on yksi alusta, jossa kaikki nämä toimivat. Eli Ulkoministeriö, heidän kaupalliset ihmiset, sitten Finpro, joka edistää suoraan yritysten vientiä ja investointeja, että he ovat samalla alustalla, ja palkan maksaa sama organisaatio eli ulkoministeriö.”

Tällä hetkellä selvityksen alla onkin se, onko verkoston joitain osia, eli lähinnä yllä mainittuja työnantajavelvoitteita, mahdollista yhdistää yhdelle alustalle, yhteen organisaatioon. Tämän muutoksen tavoitteena olisi yksinkertaistaa ja helpottaa toimijoiden ohjausta, sillä tällä hetkellä toimijoiden ohjaus tulee eri suunnista. Tämä koetaan ongelmalliseksi, koska toimijoita ei olla vielä saatu toimimaan täysin samansuuntaisesti.

”Eli TEM järjestää yhdessä Ulkoministeriön kanssa tulohajauksen ulkomaille Team Finland – toimintaan. Nyt tämä on vielä vähän... eli vaikka tehdään hyvää yhteistyötä, niin Finprota ohjataan eri paikasta ja Ulkoministeriö ohjaa ihan eri paikasta omia ihmisiään.”

Haastatteluista nousi esiin myös eräs kanta, että laajempi yhden organisaation alle laittaminen voisi sulavoittaa ja yksinkertaistaa toimintaa:

“Jos ajattelet maalaisjärjellä, niin sulla on yksi organisaatio, jolla on yksi suunnitelma, ja sulla on se organisaation henkilökunta, joka tekee sen suunnitelman mukaan. Sulla on ne yhdet rahat, joita sä ohjaat kohdennetusti ja tavoitteellisesti siihen toimintaan eikä siten, että sulla on kuuden putiikin rahat, jotka menee suurin piirtein sinne suuntaan, mutta ei kuitenkaan sinne suuntaan, mihin pitäisi mennä. Tällä tavalla yksinkertaistetusti. Mutta, että päästäisiinkö me sellaiseen ratkaisuun, niin siinä pitäisi tehdä aika moisia päätöksiä, että sellaiseen malliin mentäisiin.”

Suurin osa haastatelluista piti kuitenkin verkostoa parhaana toimintamallina, ja monet vierastivat kehitystä kohti yhtä organisaatiota:

“Kyllä mun mielestä se tavoitetila olisi ollut se, että olisi se, mikä oli se alkuperäinen tavoite. Että tämä olisi ollut tapa, että olisi kehitetty sitä yhteistyömallia ja sitä tapaa toimia yhdessä. Että ei olisi tehty niin paljoa tällaisia... Team Finlandista ei olisi koskaan pitänyt tulla organisaatiota, ja nyt näyttää, että siitä kuitenkin tulee organisaatio. Mikä kiellettiin alusta alkaen, että tästä ei tule koskaan organisaatiota. Nyt jos siellä pistetään Finproa ja Tekesiä jo yhteen, mikä on seuraava askel? Mun mielestä sellainen, että oltaisiin madallettu tätä yhteistyön kynnystä ja selkeytetty niitä jokaisen organisaation tehtäviä ja helpotettu keskinäistä yhteistyötä, niin se olisi riittänyt. Että jos tästä tulee jossakin vaiheessa kuitenkin sellainen yhden toimijan monopoli, niin se ei ole hyvä.”

“Team Finlandin osalta on puhuttu, on puhuttu Tekesin ja Finpron yhdistämisestä tai uudesta muodosta. Se on johtoryhmän asia päättää ja linjata miten se tulee menemään. En henkilökohtaisesti usko tällaiseen yhden ison toimijan ratkaisuun.”

Tällä hetkellä Team Finland on selkeästi verkosto organisaatiomuodoltaan, ja kehitys siitä muunlaiseksi on epätodennäköistä. Tärkeää onkin siis keskittyä siihen, miten verkostosta saadaan mahdollisimman toimiva ja aikaansaava. Verkostomaisen toiminnan keskeinen edellytys on selkeä työnjako ja sen toimivuus. Team Finlandia käsiteltäessä osa haastatelluista koki tilanteen selkeänä, kun taas osa oli kriittisempiä:

“Kyllä se arvosanan hyvä saa. On sellainen tieto noista toimijoista ja tieto siitä, mitä yhdessä tehdään.”

“Että kaikki löytäisi sen oman kulman, oman roolin tähän toimintaan. Ja tällä hetkellä se ei ole vielä riittävän selkeää. Eli tavallaan tällainen yhteinen efortti, jossa kaikilla on se oma paikka.”

Yhtenä olennaisena tekijänä työnjakoon vaikuttaa päällekkäisyydet – mitä vähemmän niitä on, sitä selkeämpi on työnjako ja helpompi toimia yhteistyössä. Myös monet haastateltavat pohtivat päällekkäisyyksien poistamisen tärkeyttä:

“Päällekkäisyyksiä me poistetaan sillä, että meillä on ne roolitukset sovittu siinä toimintasuunnitelmassa. Että mitä tekee lähetystö itsenäisesti lähetystönä, mitä kauppakamari tekee itsenäisesti kauppakamarina. Mitä me teemme yhdessä Team Finlandina.”

“Että näiden tapahtumien koordinointi poistaa päällekkäisyyksiä, että me ei tehdä torta på torta, että me ei järjestetä kahta vierailua samaan ilmansuuntaan samalla quarterilla vaan yhdessä sovitaan se, että mitä me tehdään itsenäisinä organisaatioina, mitä me tehdään yhteisesti. Kyllä se on ihan vaan suoraa, avointa, hyvää kommunikointia.”

Aineistosta oli mielenkiintoista huomata, että nimenomaan Venäjällä toimivat haastateltavat kokivat kohdemaan verkoston työnjaon selkeänä ja roolit ymmärrettävinä, joskin hapuilua esiintyi, kun puhuttiin kotimaan verkoston jäsenten rooleista ja tehtävistä. Keskimäärin Venäjän verkoston roolitus ja työnjako vaikutti kuitenkin selkeältä. Tähän on varmasti syynä jo aiemmin käsitelty huomio siitä, että Venäjän vienninedistämisessä ollaan käytetty verkostomaista rakennetta jo ennen Team Finland –konseptin kehittämistä. Lisäksi Venäjän verkostolla on muutama menestystekijä taustalla:

“Kyllä meillä tässä sinänsä sekä henkilökemiat että asiakemiat että kaikki suunnitelmat toimii, joka kertoo siitä, että raamit on Venäjän Team Finlandissa olemassa ja kunnossa.”

“Kyllä siellä on peruspaletti erittäin hyvä, olkoonkin, että se on pienempi kuin mitä se oli aikaisemmin. Tässä suhteessa on enemmän tarjolla kuin muualla.”

Ainoat aineistosta selkeästi esiin nousevat kritiikin äänet Venäjän verkoston toimintaa kohtaan olivat keskustelu SVKK:n ja Finpron rooleista, jonka käsittelen luvussa 7.4.6., sekä Venäjän verkoston koheesio Pietarin ja Moskovan välillä:

“Mä näen yhtenä mahdollisuutena ja haasteena siinä – kuulostaa ehkä erikoiselta – mutta se, että Pietari ja Moskova muodostaa... Tavoite on siinä, että Pietari ja Moskova ja koko Venäjällä toimiva organisaatio olisi yhtä organisaatiota. Meillä on vielä kehitettävää viestinnässä ja koordinoinnissa ja yhteydenpidossa Pietarin ja Moskovan välillä. Toisaalta me ollaan kaksi itsenäistä ryhmää, ja totta kai me koordinoidaan ja hyödynnetään osaamisiamme ja tietojamme keskinäisessä työssä, mutta esimerkiksi tällaisissa sisäisissäkin asioissa on vielä paljon kehittämistä.”

Verkoston toimintaan vaikuttavat puhtaan rakenteellisten seikkojen lisäksi johtaminen ja kommunikaatio, joihin liittyvät huomiot erittelen kappaleessa 7.4.4., ja verkostokulttuuri, jota käsittelen kappaleessa 7.4.5. Seuraavassa kappaleessa keskityn Team Finlandin verkostomaiseen rakenteeseen puoliavoimena verkostona.

7.4.3. Team Finland puoliavoimena verkostona

Team Finland saa verkostomaisen rakenteensa paitsi siihen kuuluvien organisaatioiden monipuolisuudesta ja eroavaisuuksista, myös sen yhteydestä kumppaniorganisaatioihin. Team Finland ei ole suljettu verkosto, jonka jäsenet toimisivat yhteistyössä vain keskenään, vaan

luokittelen sen puoliavoimeksi verkostoksi: siinä on selkeästi määritellyt jäsenet, jotka muodostavat ydinverkon, mutta toisaalta sillä on myös paljon niin sanottuja ulkojäseniä eli kumppaneita, jotka ovat aktiivisesti mukana Team Finland –toiminnoissa olematta sen varsinaisia jäseniä.

Venäjä on hyvä esimerkki Team Finland –verkoston monipuolisuudesta, sillä sen lisäksi, että paikan päällä kohdemaassa on paljon virallisia verkoston jäseniä, siellä on myös paljon muita toimijoita, jotka luokitellaan Team Finlandin kumppaneiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi East Office, maakuntien ja kuntien kehitysyksiköt sekä monet suomalaiset yksityiset konsulttiyritykset, jotka toimivat Venäjän markkinoilla.

“Teemme paljon yhteistyötä, tämä ei ole suljettu piiri.”

“Käytännössä ne (=East Office, alueiden kehitysyksiköt) jo nyt ovat (verkoston ulkojäseniä). Niiden kanssa tehdään paljon yhteistyötä ja ne järjestävät usein tapahtumia, joissa olemme mukana.”

Team Finland –verkoston toimintamallille kumppanien kanssa on monia selkeitä lähtökohtia. Haastateltavat nostivat kumppanuusmallin syiksi Suomen pienen koon – mitään resursseja ei ole varaa heittää hukkaan, ja kaikkien panosta tarvitaan –, kumppaneiden laajan tietopohjan sekä kattavuuden.

“Eli me yritetään ottaa mahdollisimman paljon kumppaneita mukaan ja tehdä tätä mahdollisimman paljon yhdessä. Ensinnäkin näillä kumppaneilla on usein hirvittävän paljon sitä arjen osaamista juuri siitä yritysten kanssa toimimisesta. Siellä on kokemusta yrityksille tuotettavista palveluista, ja ne ovat paljon joustavampia tekemään asioita kuin joku valtiollinen toimija. Ja sillä tavalla tässä Team Finlandissa me ollaan lähdetty siitä, että on nämä julkishallinnon toimijat, jotka ovat se Team Finlandin ydinjoukko. Mutta me monistetaan se meidän tehokkuus ja palvelut yrityksille, kun me otetaan siihen tämä kumppaniverkosto laajalti mukaan.”

Yhdeksi merkittäväksi syyksi kumppanien mukaan ottamiselle oli se, että niiden avulla pystytään saavuttamaan paremmin viennistä kiinnostuneita pk-yrityksiä:

“Mutta nyt me ollaan laajentamassa tätä tuonne maakuntiin ja ELY-keskuksiin ja erityisesti niin, että nyt tulee Kauppakamarit, Suomen Yrittäjät, kehittämisyritykset ja konsultit tähän mukaan. Ja niin, että kun ne tuntee ne yritykset siellä omassa kylässä ja kaupungissa ja maakunnassa, niin ne tarjoavat niitä omia palveluitaan sinne, jotta ne yritykset rohkaistuvat sitten ottamaan niitä ensimmäisiä askeleita.”

Kumppanien kannalta Team Finland –yhteistyö puolestaan on lähes itsestään selvää: Niillä on paljon yhteisiä tavoitteita Team Finland –organisaatioiden kanssa, ja esimerkiksi ulkoministeriön toimipisteet maailmalla edustavat koko Suomea ja kaikkia Suomen toimijoita – mukaan luettuna

alueellisia kehitysyhtiöitä ja esimerkiksi isojen yritysten East Officea. Kumppaniorganisaatioille Team Finland –palvelujen käyttö ja omien palvelujen linkittäminen niihin on resurssien kautta ajateltunakin tarpeellista, sillä eihän olisi järkeä lähteä kilpailemaan Team Finlandin tarjoamien ilmaispalvelujen kanssa, vaan resurssit voidaan käyttää niiden syventämiseen. Lisäksi esimerkiksi Venäjällä yhteistyö on luonnollista ja tarpeellista yhteisten tavoitteiden ja yhteistyökumppanien vuoksi:

”Yhteiskuntasuhteiden hoito on yksi keskeisistä tavoitteista, niin meillä on hyvin paljon samoja yhteistyötahoja ja kumppaneita venäläisissä, joiden kanssa meidän julkishallinto, lähetystö, muut toimijat, on yhteydessä. Ja sen takia koordinoidaan keskenämme hyvin paljon toimintojamme ja tekemisiämme. Eli sanoisin niin, että me toimittaisiin varmasti keskenämme tiiviissä yhteistyössä ilmeisesti tätä Team Finland –sateenvarjoa tai konseptia, mutta kyllä se varmaan toisaalta on vielä tiivistänyt tai vauhdittanut sitä toimimista keskenämme. Me ajatellaan sillä tavalla, että jos venäläisestä näkökulmasta katsoo, niin on aina etua, että suomalaisten eri toimijoiden sanoma on niin kuin keskenään synkronoitu ja se on saman kaltainen kun se tulee aina eri tapaamisten yhteydessä. Se tuo meille lisää tämmöistä uskottavuutta, ja meidät otetaan paremmin huomioon.”

Haastateltavat pitävät tärkeänä yhteydenpitoa ja aktiivista yhteistoimintaa kumppaniorganisaatioiden kanssa, mutta samalla monet korostavat, että Team Finlandissa on ja on oltava selkeät sisä- ja ulkopiiri, jotka ovat toiminnaltaan ja lupaukseltaan erilaiset:

”Ei sen pitäisi olla poissulkeva verkosto, mutta sitten pitää myös ymmärtää se, että tavallaan kaikki eivät ole siinä samanlaisia toimijoita.”

Syiksi tähän piirijakoon nousevat organisaatioiden erilaiset lähtökohdat, niiden ohjaus ja resurssit. Team Finland –sisäpiiriin kuuluu ne organisaatiot, jotka ovat valtion tasolla julkisrahoitteisia ja joiden ohjaus tulee joltakin kolmesta Team Finland –ministeriöstä. Lisäksi jakoon vaikuttaa organisaatioiden velvoitteet asiakkailleen:

”Se piiri, joka tekee ne rahoituspäätökset ja joille se yritys avaa sitä strategista roadmappiaan, niin se on sellaista, mikä ei saa päätyä kilpailijoiden tietoon. Ja se vähän rajaa nyt sitä ydinjoukkoa. Keiden kanssa sillä yrityksellä on niin luottamukselliset välit, että se pystyy tällaisen suunnitelman avaamaan, ja toisaalta keitä sitoo se vaitiolovelvollisuus siitä, että se tieto pidetään salassa. -- Niin eihän tämä ole sellainen tieto, mitä he haluavat kirkossa kuuluttaa. Tai jos he kuuluttavat sitä, niin sitten he tekevät sen itse. Mutta se ei saa meiltä valua ulos. Eli tämä muodostaa sen sisäkehän sille, että ketkä ovat ne Team Finlandin ydintoimijat.”

Ohjaus ja johtaminen on myös selkeä syy sille, miksi ulkopiiri halutaan pitää selkeästi erillään Team Finlandin ydinverkostosta. Samalla haastateltavat kuitenkin pitävät tärkeänä sitä, että Team Finland ei sulkeudu ja käänny sisäänpäin, vaan on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kumppaniensa kanssa:

“Pidän perusteltuna sitä, että se verkosto on määritelty, koska eivät nämä kolme edellä mainittua ministeriötä, niin he eivät voi ohjata näitä alueellisia kaupungin toimijoita. Että siinä on se... että se on hienoa, että sillä verkostolla on niin kiinnostava maine, että kaikki haluaa olla sen osa, mutta sitten siinä täytyy miettiä hallinnollisesti se, että kuitenkin ei ole sitä ohjausmekanismia. Mutta mun mielestä siinä on tärkeintä se sisältö ja se kokonaiskuva, ja katsotaan, että me ollaan pieni Suomi, niin näen todella tärkeänä sen, että huomioidaan kaikki toimijat. Ettei siihen verkoston tiettyihin prosesseihin voi ottaa esimerkiksi kaupunkien tai alueiden toimijoita, koska ne vain toimivat eri lähtökohdista, että niillä on eri rahoitus ja eri ohjaus. Mutta sitten se yhteistyö, esimerkiksi tuo BTR, että sitten tehdään yhteistyötä ja ollaan avoimia, eikä koeta, että tämä on jotain kilpailua.”

Keskeisenä kumppanien kanssa toimimisessa pidettiin tasaista yhteydenpitoa ja keskinäistä koordinaatiota sekä Team Finlandin ydinjoukon että sen ulkopiirin kumppanien välillä. Haastateltavat kuvasivatkin epämuodollista yhteydenpitoaan verkoston ulkojäseniin monipuoliseksi, vilkkaaksi ja kaiken kaikkiaan toimivaksi. Yhteydenpidolla ja koordinoinnilla pidetään huolta päällekkäisyyksien välttämisestä ja riittävän edustuksen takaamisesta:

“Meillä on tosi monenlaisia organisaatioita ja toimijoita täällä. Välillä täytyy itsekkin tsekata, että mikä kuppikunta menee mihinkin. Kuppikunta on mun omaa slangia, mutta miten mikäkin toimija ja yksikkö menee toisen rinnalla ja päällä. -- Että kyllä tässä täytyy sivuillekin katsoa. Koordinointi on älyttömän tärkeää.”

Haastateltavat pitivät nykytilaa hyvänä kompromissina ohjauksen ja koordinaation suhteen. Koordinatio ei aina toimi moitteetta ja ongelmitta, mutta toisaalta haastateltavat eivät nähneet järkevänä luoda uusia koordinointi- ja kokousmekanismeja ulkojäseniä varten. Ylipäänsä byrokraattisia järjestelmiä ei kaivattu yhtään lisää, vaan toivetilana on mahdollisimman joustava ja matala organisaatorakenne:

“Tavallaan se koordinatio ei aina toimi ihan optimaalisesti. Eihän TEMillä ole mitään mahdollisuutta tai valtaa koordinoida niitä (=kaupunkien kehitysyhtiöt), koska he saa rahoituksen omiltaan – Helsinki Helsingiltä, Jykes Jyväskylältä ja näin. He kuuluu tavallaan Team Finlandin ulkoryhmään, jota pyritään koordinoimaan mukana, mutta eihän heitä voi ruveta määrittämään.”

“Nykyinen tilanne on ihan hyvä kompromissi, että kaikki pyritään ottamaan mukaan ja pyritään katsomaan niitä kalentereita. Lähinnä välttämään päällekkäisyyksiä.”

Jokainen haastateltava piti ensiarvoisen tärkeänä, että kumppanit otetaan mukaan Team Finlandin toimintaan, ja niiden resursseja, osaamista ja työtä hyödynnetään asiakkaiden hyväksi. Lisäksi monet puhuivat uusien kumppanien etsimisestä ja mahdollisuuksista laajentaa yhteistyöverkkoa. Mahdollisiksi kumppaneiksi nostettiin esimerkiksi kunniakonsulit, jotka monesti ovat bisnes- tai lakiasiaintoimistoihmisiä. Lisäksi yksityisten yritysten, esimerkiksi konsultti-, tilitoimisto-, lakitoimisto- ja suunnittelutoimistojen, kumppanuutta tulisi monien mukaan hyödyntää enemmän.

“Niin vaikka meillä olisi miten vahva kaupallinen oma verkosto, joka myy myös palveluita ulkomailla, niin ei sen osaaminen riitä ihan hirveän pitkälle. -- Niin ei tällainen pieni maa pysty sellaista verkostoa pitämään ulkomailla, että se kaikkiin tarpeisiin vastaa. -- Mikä on olennaista, niin me olemme tunnistaneet maailmalta näitä oikeita pelikumppaneita. Eli näitä kovia erikoisosaajia.”

Monet kokivatkin, ettei kumppanuuksia osata vielä hyödyntää riittävästi:

“Eli vastaus on tällä hetkellä, että ei kyetä riittävästi vielä tunnistamaan heidän osaamistaan ja tekemään yhä parempaa yhteistyötä. Totta kai kaikilla on vähän ne omat roolit ja lähtökohdat, että miksi ollaan olemassa. -- Tässä on vähän eri lähtökohtia, mutta samaan aikaan heillä (=alueelliset toimijat) on hyvää osaamista, yrityskentän tuntemusta, paikallistuntemusta. Eli me ei olla osattu vielä riittävästi rakentaa tätä palapeliä.”

Kumppanit astuvat mukaan etenkin neuvontapalveluissa. SVKK:n julkisrahoitteinen neuvontapalvelu kattaa työtä kolmen henkilötyöpäivän edestä joko yhtenä selkeänä casena tai pidemmälle ajanjaksolle hajautettuna. Neuvontapalveluissa koettiin olennaisimmaksi se, että yhteistyö Team Finlandin ja sen kumppanien kanssa toimii etenkin niin sanotussa saattovaiheessa – kumppanien tulisi olla sellaisia, että yhteydenpito säilyy, ja asiakasyritys voidaan ohjata todelliselle osaajalle niin, että se saa suurimman mahdollisimman hyödyn, ja neuvonta ei katkea kuin seinään.

“Se saattovaihe on siinä älyttömän tärkeä, että tulee jatkumo. Totta kai me pyritään mahdollisimman hyvällä ja selkeällä rytmillä pitämään yhteyttä siihen yritykseen senkin jälkeen, kun se meidän sitaateissa ‘palvelu on käytetty’. -- Mutta että se ei missään nimessä saa päättyä siihen, vaan se on nimenomaan se siirtymävaihe, joka on erittäin tärkeä.”

Kumppaneihin suhtauduttiin Team Finlandin sisällä siis erittäin positiivisesti, ja yhteistyötä kumppaniorganisaatioiden kanssa toivottiin myös kehitettävän ja parannettavan tulevaisuudessa. Kuten eräs haastateltava totesikin pariin otteeseen, ei kumppanien olemassaolo ole Team Finlandilta pois:

“Ainakin joskus tulee mieleen sana sooloilu, mutta ei se ole meiltä pois. Tää on vapaa markkina, että jos joku haluaa tänne tulla rinnalle, käytän nyt tätä sitaateissa sanaa sooloilu, joka on sitten päällekkäistä toimintaa, josta tulee mieleen että olisiko tätä voinut koordinoida. Mutta jos se toimija on joku sellainen organisaatio, joka ei ole meille tilivelvollinen, ei vie meiltä resurssia pois, eikä pahimmassakaan tapauksessa tee mitään haittaa tälle viralliselle vienninedistämisorganisaatiolle. Niin kun se ei ole meiltä pois, niin mikäs siinä.”

“Mutta Venäjän kompleksi toimintaympäristö ja se tietomäärä ja tapahtumamäärä, mikä täällä pyörii... niin on parempi, että täällä on pieniä päällekkäisyyksiä, rinnakkaisuuksia, yhteneväisyyksiä kuin se, että olisi selkeitä aukkoja. Että mun mielestä tällainen ylikattavuus on parempi kuin aliedustavuus.”

7.4.4. Johtaminen ja kommunikaatio

Team Finlandin sisäisen johtamisen ja ohjauksen käytännöt ovat haastateltaville varsin selkeitä, joskin monet myöntävät, että ulkopuoliselle ne voivat vaikuttaa todella sekavilta. Vienninedistämispuoli, erään haastateltavan mukaan *”Team Finlandin kovien arvojen bisnespuoli”*, koostuu käytännössä ulkoministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön johtamista toimijoista. Tähän asti niitä on johdettu yhteisesti valtioneuvoston kansliasta, mutta uusimman uudistuksen myötä Team Finlandin operatiivista johtoa ollaan siirtämässä TEMin alaisuuteen.

Käytännössä verkostotoimijoita johdetaan jokaisen organisaation saamalla tulostavoitteilla sekä organisaatio-ohjauksella. Jokaisen organisaation omaa ohjausta haastateltavat pitivät selkeänä:

”Me tiedetään, mitä meiltä odotetaan ja mitä meidän pitäisi tehdä.”

Samalla kuitenkin myös Team Finlandissa on havaittavissa samoja ongelmia kuin minkä parissa myös verkostotutkimus kokonaisuudessaan painii: miten yksittäisistä organisaatioista muodostuvaa verkostoa voitaisiin ohjata tehokkaasti? Kuten näkyi jo keskustelussa verkostosta organisaatiomuotona (luku 7.4.2.), joistakin haastateltavista tuntuu, että Team Finland – jäsenorganisaatiot eivät ole täysin yhdessä linjassa toimintojen suhteen.

”Eli TEM järjestää yhdessä Ulkoministeriön kanssa tulosohtauksen ulkomaille Team Finland – toimintaan. Nyt tämä on vielä vähän... eli vaikka tehdään hyvää yhteistyötä, niin Finprota ohjataan eri paikasta ja Ulkoministeriö ohjaa ihan eri paikasta omia ihmisiään. Ei tällainen yksi johtoryhmä voi tällaista, no en nyt sano valuvikaa, mutta tällaista rakenteen haasteita paikata. Ohjaaminen – ei olla maalissa vielä.”

”Mutta se, mikä tässä on haaste, on se tällaisen verkostomaisen ameeban ohjaus. Se, miksi Team Finland perustettiin silloin aikanaan on se, että näitä toimijoita on niin monta, ja tämä kenttä näyttäytyy hajanaisena.”

Tätä ongelmaa pyritään ratkaisemaan siirtämällä Team Finlandin johtoryhmä TEMin alaisuuteen, jolloin TEM johtaa kotimaan Team Finland –verkostoa, ja TEM ja UM yhdessä ulkomaan verkostoa. Lisäksi verkoston ohjaamisessa on vielä auki se, miten sen poliittinen ohjaus järjestetään. Team Finland on selkeästi poliittinen ohjelma, koska sen tehtävänä on toteuttaa Suomen viennin- ja kansainvälistymispolitiikkaa. Haastateltavien mukaan tämä tulokulma ohjaukseen ei vielä ole ratkaistu.

Käytännön tasolla verkoston ohjausta ja koordinointia tapahtuu kohdemaissa. Venäjän Team Finland –organisaatiolla on omat kuukausittaiset koordinaatiokokouksensa sekä yhteinen maakohtainen Team Finland –suunnitelma. Haastateltavat pitävät näitä virallisia ohjausmekanismeja riittävinä raameina toiminnalle, ja arvostavat niiden sallimaa säätövaraa.

”Ja nämä vuosisuunnitelmat keskustellaan, niille varmistetaan resurssit, ja sen jälkeen ne (=kohdemaan verkostot) ovat hyvin itsenäisiä siinä arjessa, että ne lähtevät sitä tekemään. Ja aina on pikkaisen säätövaraa, koska ensinnäkin pitää tarttua eteen tuleviin mahdollisuuksiin, ja sitten toisaalta jotkut asiat eivät aina etene sillä tavalla, kuin on suunniteltu. Ja sitten niitä säädetään.”

Ainoa verkoston käytännön johtamista selkeästi kriittisesti tarkasteleva näkökulma koski maakoordinaattoreiden asemaa. Tällä hetkellä maakoordinaattorit toimivat ulkoministeriön alaisuudessa, mutta haastatteluissa nousi esille pohdinta siitä, voitaisiinko kaupallisen Team Finland –organisaation koordinaatio siirtää jonkun kaupallisen toimijan, esimerkiksi Finpron alaisuuteen. Perusteena tähän on ulkoministeriön työntekijöiden tasainen vaihtuminen, Finpron läheisyys yritysmaailmaan ja kaupallisen taustan omaavien työntekijöiden kenties parempi soveltuminen hoitaa koordinaatiotehtävää. Tavoitteena olisi saada kohdemaan verkoston koordinoinnista yrityslähtoisempää ja pysyvämpää.

Verkostojohtamiseen kuuluu käytännön ulottuvuuden lisäksi johtamiskulttuurin ulottuvuus. Team Finland –verkoston johtamisessa haastateltavien mukaan tavoitteena on, että Team Finlandista muodostuisi ylimääräisen projektin sijaan normaali tapa toimia:

”Me yritetään päästä siihen tilanteeseen, että ei ole erillisiä Team Finland –suunnitelmia, vaan kaikki mitä tapahtuu, on integroitu siihen niin kutsuttuun tulosohjaukseen.”

Tavoitteena onkin kehittää verkoston johtamista yhä enemmän kohti ajattelumallin muutosta: Team Finland ei ole jotain jäsenorganisaatioista erillistä tai niiden päällä olevaa, vaan Team Finland on sen jäsenorganisaatiot ja niiden yhteistoiminta. Haastatteluissa nousi esiin, että Team Finland – johdon taholta myös oletetaan ja kannustetaan jäsenorganisaatioita tiiviiseen yhteistyöhön ja verkostomaiseen toimintaan kohdemaissa.

”Se edellyttää sitä, että meiltä täältä johdosta tulee selkeä kannuste ja ohjaus siihen, että me halutaan, että näitä raja-aitoja rikotaan, me halutaan, että tehdään yhteistyötä, että tietoa saa jakaa silloin, kun se ei ole yrityksen luottamuksen rikkomista. Että me myös palkitaan myös siitä, että tosi hyvä projekti, kun meni sillä tavalla, että teitte sen yhdessä.”

Lisäksi johtamiskulttuurista nousi esille tarve joustavuuteen ja siihen, että kaikkia kohdemaiden verkostoja ei aseteta yhteen raamiin, vaan niille sallitaan tietty joustavuus ja toimivapaus sekä se, että kohdemaiden organisaatiot eivät ole tiukassa nuorassa, vaan niihin luotetaan. Tuloksissa nousi selkeästi esiin se, että one-size-fits-all –ratkaisu ei sovi Team Finland –toimintaan kohdemaissa, ja että etenkin kohdemaan haastateltavat arvostavat ja pitävät hyvänä heille myönnettyä toimivapautta reagoida ympäristön muutoksiin. Laajaa toimivapautta ja joustavuutta kohdemaissa pidetään haastateltavien keskuudessa yleisesti Team Finlandin kannalta oikeana ratkaisuna.

“Mutta että kyllä se sitten kuitenkin on niin, että siinä lähdetään aina sen kyseisen markkina-alueen tarpeista ja siitä, että mitä siellä on merkittävää. Että kyllä siinä on se Suomesta tuleva ohjaus, mutta mun näkökulmasta ne saavat kuitenkin toimia aika itsenäisesti nämä eri maiden Team Finland –verkostot.”

Verkoston toimivuuden kannalta kenties olennaisinta on verkoston jäsenorganisaatioiden keskinäinen kommunikaatio ja koordinaatio. Monet haastateltavista pitivät sitä verkostotoiminnan tavoitteiden saavuttamisen ydinedellytyksenä. Keskinäisen koordinaation tarkoituksiksi nousee entistä parempi asiakasorientaatio ja –palvelu, eli se, että asiakas pääsee palvelukokonaisuuden pariin lähestyessään ketä tahansa verkoston jäsenorganisaatiota. Tavoittila tulosten mukaan on se, että verkoston eri jäsenten palveluista muodostuu yksi palvelukokonaisuus, jonka pariin yritys ohjataan alusta lähtien, ja kokonaisuus toimii niin, että verkoston jäsenet vaihtavat tietoa keskenään.

Venäjän verkoston toimijat pitävät keskinäistä kommunikaatiotaan ja koordinointiaan onnistuneena, ja nimeävät yhteydenpidon jos eivät päivittäiseksi niin viikoittaiseksi lähes kaikkien läsnä olevien toimijoiden kanssa. Yhteishenkeä pidetään yleisesti ottaen hyvänä ja kynnystä viestintään matalana. Tuloksista käy ilmi verkostoteorioissa laajasti esillä ollut ajatus siitä, että kommunikaatio ja yhteishenki ovat keskiössä verkoston toiminnan kannalta.

“Ei täällä ole sellaisia ambiittioita, että jos kaikki saataisiin sulka hattuun joka asiasta. Kyllä tää porukka tuntee niin hyvin toisensa ja on niin tiiviisti tekemisissä, että täällä osataan ne roolitukset ja vastuunjaot sitten säätää.”

“Että se on mun mielestä hyvin sellainen asiakkaasta ja tapauksesta riippuvaista se kommunikaatio. Kaikki ei ole kaikissa asioissa mukana, mikä mun mielestä on järkevää. Koska muuten se vaan kuormittaa.”

Lisäksi haastateltavien keskuudessa korostui tyytyväisyys etenkin epävirallisiin kommunikaatiokanaviin ja vapaamuotoiseen yhteydenpitoon.

“Mutta yksittäisissä keisseissä ei se tarvi mitään sellaista virallista. Että viralliset jutut on kerran kuussa tällaiset kokoontumiset, mutta muuten hoidetaan case by case, ja otetaan tarvittaessa yhteyttä kehenkä tarvitsee. Ja sitten ohjataan asiakas olemaan jonnekin yhteydessä.”

Myös kommunikaation ja keskinäisen viestinnän suhteen haastateltavat korostivat Venäjän Team Finland –verkoston, erityisesti Pietarissa fyysisesti sijaitsevien toimijoiden, erityisasemaa:

“Me ollaan poikkeustapaus, totta kai, koska meillä on kaikki täällä. Tarvittaessa se vastaus yrityksen kysymykseen löytyy viidessä minuutissa puhelimella. Ja tarvittaessa se ihminen tulee tänne puolesta tunnissa. Että sellaista tilannetta sulla ei ole missään muualla maailmassa, että sä saat sen ihmisen hypoteettisesti saman pöydän ääreen tosi nopeasti. Puhelimeen kyllä saat, mutta et välttämättä niin, että se palvelu voidaan tuoda niin nopeasti kuin mitä täällä.”

7.4.5. Verkostokulttuuri

Haastatteluissa en esittänyt erillistä kysymystä verkoston kulttuurista, mutta silti yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki viittasivat puheessaan verkostokulttuurin osa-alueisiin tai piirteisiin ja niistä saamiinsa vaikutelmiin. Kolme keskeisintä verkostokulttuurista noussutta huomiota olivat yhteinen ajattelumalli toiminnan lähtökohdista, yhteistyö ja sitoutuminen siihen, sekä luottamus ja ihmisten välinen tekeminen.

Monet haastateltavat korostivat, että verkoston toiminnan keskeinen lähtökohta on asiakas, ja asiakasajattelun tulisikin ohjata kaikkien toimintaa ja verkostoa kokonaisuudessaan. Tuloksissa korostui, että toimintaa pitäisi ryhtyä tekemään asiakas ja asiakkaan lähtökohdat edellä, ei omista lähtökohdista. Lisäksi aineistosta nousi esiin verkostoteoriaa tukevana ajatus siitä, että *meillä pitäisi jokaisella olla kirkkaana mielessä se, miksi me tätä tehdään.* Verkostoteoria korostaa jaetun ja yhteisesti ymmärretyn vision merkitystä verkostotoiminnan menestyksen edellytyksenä. Aineisto tuki tätä väitettä, sillä useampi haastateltava totesi, että *meillä on sellainen jaettu ymmärrys siitä, että mitä varten me täällä olemme, meillä on selkeät roolit, keitä me palvelemme, millä tavalla palvelemme.*

Jaettuun yhteiseen ymmärrykseen liittyy olennaisesti myös haastateltavien toivomus siitä, että Team Finland olisi jaettu yhteinen viitekehys, jonka kautta jokainen toimija alkaa pitää yhteistyötä tavoiteltuna ja luonnollisena toimintamallina. Haastateltavat myöntävät, että toiminnassa on yhä edelleen olemassa siiloja ja organisaatioiden rajat ovat vielä selkeitä, mutta toivovat, että verkostomainen toimintatapa poistaisi näitä haasteita.

“Jokaisen pitäisi vähän miettiä, että Suomi ensin –lähtökohdasta, ja sitten hakea aktiivista yhteistyötä. Ja ottaa se kaveri mukaan. Että kun käydään vaikkapa tapaamassa niitä asiakkaita, niin jakaisi sitä tietoa, että hei meillä on tällainen keissi nyt parhaillaan olemassa, että tämä voi teitäkin kiinnostaa.”

“Eli tavallaan se, että me opitaan toimimaan verkostona ja puhalletaan yhteen hiileen ja se, että me yhdessä tuotetaan ne palvelut, mitä yritykset tarvitsee, niin me saadaan sitä tehokkuutta irti.”

“Ja sit tietysti se iso tavoite siitä, että meillä olisi mahdollisimman vähän siiloja ja mahdollisimman tiimimäistä se työ. Että ei ajatella, että ollaan erillään jostain toisesta toimijasta. Niin se on kuitenkin aika iso ajatus, kun ajatellaan, että viedään toimintakulttuureita enemmän yhteen kuin mitä ne ovat aikaisemmin olleet.”

Lisäksi haastatteluista nousi esiin ajatus siitä, että yhteinen viitekehys ja yhteistyöpohjainen toimintamalli tarvitsevat kaikkien toimijoiden sitoutumista niihin. Haastateltavat korostavat, että sitoutumiseen liittyy oma ymmärrys siitä, että itse on osa Team Finlandia, mikä tarkoittaa valmiutta ja halukkuutta lähteä toteuttamaan yhdessä ideoita ja ehdotuksia. Yksi verkostoteorian esittämä haaste verkoston toiminnalle onkin luottamuksen puute ja sen aiheuttama sitoutumisen puute sekä haluttomuus panostaa yhteistoimintaan ja yhteiseen tekemiseen. Tämän haasteen ylittäminen vaatii selkeää kommunikaatiota ja luottamusta edistävää toimintaa, ja haastateltavat korostivatkin verkostoteorian tavoin yhteisten hyvien kokemusten merkitystä luottamuksen ja sitoutumisen rakentajina.

“Koska ei ole erikseen olemassa organisaatiota ‘Team Finland’, että ei ole erikseen sellaisia resursseja, että hei me otetaan nyt ne. Että sitten jokainen näkee sen, että kun tuo oman panoksensa, niin sitten se tulee siihen yhteiseen koriin ja tuottaa jotain hyvää.”

Kuten verkostoissa yleensä, myös Team Finlandissa verkoston toiminta ja sitä kautta myös kulttuuri rakentuvat ihmisten välisestä toiminnasta. Myös haastateltavat huomioivat tämän:

“Tämä liittyy hirveän paljon ihmisten väliseen tekemiseen. Tätä ei voi piirtää organisaatiokaavoihin eikä tätä voi piirtää mihinkään excel-taulukoon. Vaan tää on sitä, että ihmiset toimii yhdessä ja luottaa toisiin ja kilauttaa kaverille.”

Monet kokivatkin, että verkoston toiminta perustuu pitkälti juuri toimijoiden väliseen luottamukseen sekä valmiuteen murtaa olemassa olevia organisaatorajoja toimivan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Etenkin Pietarissa toimivat kokivat, että heidän toimintaansa ohjaa pitkälti luottamus ja avoimuus porukan kesken.

“Ja ainahan täytyy muistaa tällaiset organisaatiot tai organisaatioiden yhteenliittymät, nehän kuitenkin koostuu ihmisistä. Sama se on Team Finlandissakin. Että vaikka siinä on – tietysti joka maassa on se käytäntö, että suurlähettiläs on se, joka on verkoston päällikkö siellä paikan päällä, ja

sitten alueellisesti esimerkiksi Pietarissa on pääkonsuli – niin joka tapauksessa riippuen ihmisten aktiivisuudesta ja heidän tahtotilastaan, niin siitä voi saada enemmänkin irti.”

Haastateltavien toivoma tila siis on yhteinen viitekehys toiminnalle, eri toimijoiden sitoutuminen tiimityöhön sekä luottamus toimijoiden välillä. Tietoisella tasolla verkostokulttuurin voidaan katsoa olevan hyvällä pohjalla, joskaan se ei vielä tule luontevasti ja sisäänrakennetusti, vaan siinä yhä esiintyy piileviä ongelmia. Eräs yhteistoimintaa vaikeuttava piilevä ongelma on seuraavassa luvussa käsiteltävä kahtiajako ajattelussa SVKK:n ja Finpron rooleista. Tässä keskustelussa nousee esiin asteittainen epäluottamus toimijoiden välillä sekä yhteistoiminnan ongelmat, jotka kumpuavat erimielisyyksistä toimijoiden rooleista.

7.4.6. SVKK ja Finpro

Suurinta vastakkainasettelua ja mielipiteiden eroa haastateltavien kesken aiheutti Finpron Export-tehtävien siirto SVKK:lle. Siirto sai sekä positiivista että negatiivista palautetta. Siirtoa perusteltiin etenkin päällekkäisten toimintojen vähentämisellä ja toisenlaisen mallin kokeilulla:

”SVKK:lla suhteessa muihin markkinoihin, heillä oli vahva kauppakamari, vahva pohja ja osaaminen, pitkä kokemus. Tämä tuo aika hyvää vertailupohjaa meille katsoa, että miten tällainen järjestö toimii suhteessa valtion omistamaan yhtiöön. Ja sitten me katsomme, seuraamme vaikuttavuutta ja arvioimme sitä. Että tavallaan tällainen one-size-fits-all, niin ei se välttämättä aina toimi. -- Eli eri malleja oli tarjolla, ja tähän päädyttiin.”

”On ollut kilpailuasetelmia, ja siinä ollaan päästy tosi paljon eteenpäin. Että ihan tuolla Venäjällä, niin kyllä se tilanne oli ennen niin, että Finpron ja SVKK:n tehtävät olivat niin lähellä toisiaan ja asiakkaat olivat niitä samoja, että siinä tuli selkeästi sellaista kilpailuasetelmaa useammankin kerran.”

Siirtoa kannattaneiden haastateltavien mukaan viennin- ja kansainvälistymisneuvonnan keskittäminen SVKK:lle toi sen tiiviimmin mukaan Team Finlandin toimintaan. Lisäksi SVKK:lla koetaan olevan merkittäviä yhteyksiä sekä yrityksiin että Team Finlandin ulkopuolisiin vienninedistämis-toimijoihin Venäjällä, ja SVKK:n toivotaan tuovan nämä omat verkostonsa laajemmin myös Team Finlandin hyödyksi. SVKK:lla on myös toimipiste Jekaterinburgissa, mikä on muille Team Finland –organisaatioille koskematonta aluetta. SVKK:n vahvemmalla mukaan tulolla saadaan siis myös laajennettua Team Finlandin maantieteellistä ulottuvuutta.

”Heillähän (=SVKK) on erittäin pitkä osaaminen Venäjän kaupasta. Ja he ovat erittäin uskottava toimija myös yritysten suuntaan, ja siellä on ne bisneskontaktit, mitä ei välttämättä esimerkiksi valtionhallinnolla ole. Sen takia tämä malli siitä, että SVKK hoitaa tämän vienninedistämisen

palvelut Venäjällä, toimii todella hyvin. Yritykset ovat olleet erittäin tyytyväisiä siihen, koska ne löytävät sitä kautta verrokkiyrityksiä, ja sitten ne löytävät suoraan sellaiset ihmiset, jotka ovat tehneet sitä työtä pitkään.”

Siirto ei kuitenkaan tapahtunut ongelmitta. Muutos herätti vastarintaa, mikä nykyään näkyy osan haastateltavista mukaan siinä, että SVKK saatetaan jättää huomioimatta, eikä sen kanssa pyritä täyteen yhteistyöhön. Yhteistyö on kuitenkin helpottunut vuoden kuluessa, ja sitä on haastateltavien mukaan edesauttanut se, että Finpron johto on tukenut siirtoa.

”Mutta toki se koskettaa joitakin ihmisiä ja heidän jokapäiväistä työtään, ja se on tavallaan inhimillisesti ymmärrettävää. Mutta ei mitään suurta, mutta mä ymmärrän, että kaikille tämä päätös ei ole ollut mieluisa, ja välillä se näkyy.”

Export-palveluiden siirtoa vastustetaan etenkin globaalin yhteyden kadottamisen, resurssien mahdollisen hukkaamisen ja Venäjän toimintaympäristön huomioimatta jättämisen perusteilla. Venäjän toimintaympäristössä valtiollisella arvovallalla on suurempi merkitys kuin esimerkiksi länsimaissa, ja osa haastateltavista piti lähetystön alla toimivaa Finprota venäläisille luontevampana ja luotettavampana toimijana kuin SVKK:ta, joka on rekisteröity yhdistys. Tämän kannan mukaan Finpro pystyi lähetystön alaisena toimimaan huomattavasti SVKK:ta itsenäisemmin, kun taas SVKK:n koetaan tarvitsevan lähetystön tuen virallisten asioiden hoitamiseen. Globaalilla yhteydellä puolestaan viitattiin siihen, että Finpro saa kokemuksia kaikkialla maailmassa vienninedistämisen alalta, ja Venäjän Team Finland –kokoonpano jää ilman näiden kokemusten tuomia hyötyjä, kun Finpro ei hoida Venäjällä niitä samoja tehtäviä. Lisäksi osa haastateltavista koki, ettei SVKK:lla ole samanlaista osaamista toimintaan kuin Finprolla, eikä se välttämättä kykene tarjoamaan suomalaisyrityksille riittävää sektorikohtaista ja syväluotaavaa osaamista, mitä Venäjän markkinoille tarvittaisiin. Aineistossa esiintyneet argumentit ovat vielä kootusti alla taulukoituna.

Taulukko 12 Argumentit Export-palvelujen siirron puolesta ja vastaan

Puolesta	Vastaan
<ul style="list-style-type: none"> • SVKK tiiviimmin mukana Team Finlandissa • SVKK:lla vahva kokemus ja osaaminen kentältä, kolme lokaatiota • Vertailupohjamahdollisuus: miten eri tavat toimivat – one-size-fits-all ei välttämättä toimi Team Finlandissa • SVKK:n uskottavuus yritysten suuntaan, bisneskontaktit • Kilpailuasetelman ja päällekkäisyyksien väheneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Venäjän toimintaympäristöä ei olla huomioitu: SVKK on rekisteröity yhdistys ja sillä ei ole valtiollista arvovaltaa toisin kuin Finprolla, joka toimii osana lähetystöä • SVKK tarvitsee lähetystön puollon virallisten asioiden hoitamiseen • Onko SVKK:lla riittävää sektorikohtaista osaamista? • Globaalin yhteyden katoaminen – Finpro hoitaa exportin kaikkialla muualla

7.5. Synergia: Miten Team Finland –verkosto toimii vienninedistämisen kentällä Venäjän toimintaympäristössä?

7.5.1. Tulevaisuuden Team Finland ja Venäjä

Verkostotoimijoilla on selkeitä ajatuksia ja toiveita sen suhteen, mihin suuntaan Team Finlandia kehitettäisiin. Yksi keskeisistä esiin nousseista ajatuksista on asiakasorientaation kasvattaminen ja sisäänpäin kääntymisen vähentäminen sekä mahdollisimman konkreettinen palvelu:

Että me tehdään tätä omaa työtä ja fokusoidutaan siihen yritysten palvelemiseen. -- Se, mikä on, että liikaa kiinnitetään huomiota sisäisiin prosesseihin, turhia kokouksia ja sellaista turhaa, eli meidän näkökulmasta pitäisi ne sisäiset prosessit enemmän keskittää siihen asiakkaaseen päin. Että näyttäisi enemmän ulos päin kuin sisälle päin.

Että tästä Team Finlandista ei tulisi vaan tällaisia sloganeita, vaan että se olisi mahdollisimman konkreettista apua yrityksille.

Suurin osa haastateltavista piti verkostoa myös tulevaisuudessa hyvänä toimintamallina sen sijaan, että ajauduttaisiin yhteen isoon organisaatioon. Perusteiksi nostettiin esimerkiksi yksittäisten pienempien toimijoiden ketteryys – isoissa organisaatioissa ei ole haastateltavien mukaan riittävää joustavuutta reagoida muutoksiin – ja keskinäisen yhteistyön kehittämisen mahdollisuudet. Lisäksi toivottiin, että Team Finland ei kehittyisi liian ylhäältä ohjatuksi, vaan kohdemaan toimijoilla säilyisi toimivapaus ja heidän toimintaansa luotettaisiin.

Team Finlandista ei olisi koskaan pitänyt tulla organisaatiota, ja nyt näyttää, että siitä kuitenkin tulee organisaatio. Mikä kiellettiin alusta alkaen, että tästä ei tule koskaan organisaatiota. Nyt jos siellä pistetään Finproa ja Tekesiä jo yhteen, mikä on seuraava askel? Mun mielestä sellainen, että oltaisiin madallettu tätä yhteistyön kynnystä ja selkeytetty niitä jokaisen organisaation tehtäviä ja helpotettu keskinäistä yhteistyötä, niin se olisi riittänyt. Että jos tästä tulee jossakin vaiheessa kuitenkin sellainen yhden toimijan monopoli, niin se ei ole hyvä.

Verkostomaisessa toimintatavassa nähtiin hyödyksi myös mahdollisuus sisällyttää mukaan eri toimijoita eri toiminnan tasoilla (kuten esitetty luvussa 7.4.3.). Verkostomaisessa rakenteessa uusien yhteistyökumppanien ja toimijoiden mukaan tuominen toimintaan on helpompaa kuin yksittäisessä organisaatiossa.

...pitäisi olla tavallaan myös tällainen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansanliike, että kaikki toimijat, jotka auttavat yrityksiä, tukevat yrityksiä – olivat ne sitten yksityisiä konsultteja, kunnallisia toimijoita, maakuntia jatkossa, kansallisia toimijoita, kuten Tekes, Finpro, Finnvera, tai sitten ulkomaisia. Että kaikki löytäisi sen oman kulman, oman roolin tähän toimintaan.

Eli tavallaan se, että me opitaan toimimaan verkostona ja puhalletaan yhteen hiileen ja se, että me yhdessä tuotetaan ne palvelut, mitä yritykset tarvitsee, niin me saadaan sitä tehokkuutta irti. Ja yrityksille on sitten tarjolla enemmän eri palveluita.

Laajemmassa kuvassa Team Finlandista toivottiin kehittyvän ajattelutapa ja toimintamalli sen sijaan, että keskityttäisiin sen organisaatiomuodon pohtimiseen. Jotkut haastateltavat toivovat, että esimerkiksi asiakasyritykset ottaisivat Team Finland –konseptin omakseen, ja määritellyn verkoston *“pitäisi olla ikään kuin se huoltojoukkue ja valmennustiimi, joka edesauttaa sitä, että se urheilija, se yritys pystyy tekemään sen parhaan suorituksen siellä maailmalla.”* Urheilumetaforaa käytettäessä Team Finland olisi siis koko maajoukkue: yritykset sen urheilijoita ja vienninedistämistoimijat – niin valtiolliset, alueelliset kuin yksityisetkin - valmennustiimi. Myös toinen haastateltava korostaa yritysten itsensä mukaan ottamista Team Finland –toimintaan:

Tulisi miettiä sitä, että miten yritykset saisivat hyödynnettyä omassa liiketoiminnassaan Team Finland –brändiä tai sitä ajatusta. Ja siinä musta tuntuu, että firmoilla on innovatiivisia ajatuksia, että ainakin kannattaa lisätä sitä yhteydenpitoa.

Team Finlandista ajattelutavaksi –ajatusta korostaa etenkin seuraava lainaus:

No ehkä sellainen, että se olisi ihmisten ajattelutapa, ja voisi luopua koko 'Team Finland' –otsikosta. Siis sillä tavalla, että lähdettäisiin siitä asiakaslähtöisyydestä, yrityslähtöisyydestä, ja sitten toisaalta siitä, että vähenevillä resursseilla saadaan entistä suurempaa tulosta. Että saataisiin turhia organisaatorajoja alemmaksi, ja erityisesti niitä sellaisia kilpailuasetelmia tai päällekkäisiä toimintoja.

Haastateltavien mukaan oli myös tärkeää, että Team Finland kehittyy entistä joustavammaksi ja toimivammaksi kohdemaissa. Tämä pitää sisällään kohdemaan huomioimisen toimintaympäristönä ja sen, että samanlaiset vienninedistämispolitiikat eivät toimi kaikkialla. Venäjällä haastateltavien mukaan tulee huomioida maan toimintakulttuuri, kuten luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys sekä hierarkia. Käytännössä tämä huomioiminen tapahtuu etenkin valtiotason arvoaltapalveluiden merkityksen huomaamisen kautta:

Eli jos siellä halutaan joku todella iso diilin saada aikaan – esimerkiksi isot infrastruktuurihankkeet tai isot rakennushankkeet – niin eihän ne etene ilman, että sillä on paikallishallinnon hyväksyntä ja että sillä on päättäjien tuki. Ja silloin esimerkiksi nämä ulkoministeriön kontaktit ja se, että esitellään ihmisiä toisilleen, niin niillä on todella iso merkitys.

Olen toiminut Venäjän markkinoilla ja muutenkin vähän tällaisilla suljetuilla markkinoilla, ja niissä valtion merkitys on erityisen suuri niillä markkinoilla, jotka eivät ole puhtaasti markkinatalouksia. Niissä tällaisilla henkilöiden välisillä ja valtiollisilla suhteilla on merkitystä.

Venäjä on sillä lailla enemmän suhdeyhteiskunta kuin Suomi, että siellä on merkitystä sillä, että on

kontakteja johonkin alueen kuvernööriin. -- Vielä vahvemmin kuin Suomessa. Eli siellä on tärkeää saada mahdollisimman ylätasolle niitä suhteita luotua, jolloin mun näkökulmasta siellä tarvitaan näitä arvovaltapalveluita.

Myös Venäjän huomioimisen suhteen verkostomaista toimintatapaa pidettiin pääosin hyvänä, tosin kriittisyyttä kohdistui siihen, miten verkoston toimijat, joilla ei ole taustallaan valtiollista arvovaltaa, pystyvät toimimaan tarvittaessa itsenäisesti. Positiivista palautetta verkostomainen toimintatapa sai siitä, että se paremmin pystyy kattamaan Venäjän kaltaiset markkinat:

Mutta Venäjän kompleksi toimintaympäristö ja se tietomäärä ja tapahtumamäärä, mikä täällä pyörii... niin on parempi, että täällä on pieniä päällekkäisyyksiä, rinnakkaisuuksia, yhteneväisyyksiä kuin se, että olisi selkeitä aukkoja. Että mun mielestä tällainen ylikattavuus on parempi kuin aliedustavuus. -- Että parempi on se, että on pieniä päällekkäisyyksiä – sikäli kun niitä jossain on.

Venäjän suhteen olennaista on huomioida toimintaympäristön epävakaus ja ennakoimattomuus myös vienninedistämistoimijan toiminnassa:

Että se ei ole ennustettavaa se byrokratia. Ja siinä, kun on riittävän kokenut vienninedistämistoimija, niin se ymmärtää sen jo alkuvaiheessa, ja ehkä pystyy ennakoimaan sitä ennakoimattomuutta. Kuulostaa hassulta, mutta ymmärtää sen tilanteen, että pitää varautua sellaisiin asioihin, mitkä eivät ole ennakoitavissa.

7.5.2. Askelmerkkejä eteenpäin

Valtiovarainministeriön raportti (2015, 16) huomioi, että suomalaiset yritykset eivät ole suurissa määrin vetäytymässä Venäjältä ja liiketoimintaa sopeutetaan vallitseviin olosuhteisiin. Karhunen ja Louhiala-Salminen (2010, 15) toteavat myös, että edellinen Venäjän taloutta ravistellut kriisi, vuoden 1998 ruplaromahdus, osoitti sen, miten läsnäolo Venäjän markkinoilla myös vaikeina aikoina on tärkeää ulkomaisen yrityksen kilpailukyvyille. Talouden lähtiessä uuteen nousuun vahvimmissa asemissa ovat ne yritykset, jotka ovat säilyttäneet tuntuman markkinaan myös kriisin aikana. Yksi Suomen keskeisistä prioriteeteista tulisikin olla vahvistaa ja ylläpitää suomalaista läsnäoloa Venäjällä myös kriisin aikana ja huomioida Venäjän pidemmän tähtäimen kehitys:

Tämä on se viesti, mitä meidän pitäisi yhdessä SVKK:n ja Team Finlandin ja muiden kanssa tuoda enemmän esiin: Että hei, että tämä nyt on tällainen väliaikainen pumpsi tässä, mutta pitkällä jännteellä me nähdään siellä (=Venäjä) isoja bisnesmahdollisuuksia.

Venäjän markkinoilla oleminen on aina vaatinut työtä ja riskinottoa. Ulkoministeriön (2016, 9) mukaan epävarmuudesta ja matalista kasvuennusteista johtuen mahdollisuuksien löytäminen Venäjän markkinoilla vaatii nyt entistä kovempaa työtä ja riskinottoa. Näihin toimintaympäristön

haasteisiin peilaten on ensiarvoisen tärkeää, että vienninedistämispalvelut ja Suomen julkisrahoitteisten toimijoiden tuki ja osaaminen on laajasti Venäjällä toimivien ja sinne pyrkivien yritysten käytössä, ja että se on mahdollisimman konkreettista ja tehokasta.

Aineiston perusteella verkostotoimijoiden välillä siiloja on yhä olemassa, ja Team Finland ei ole vielä iskostunut ajatusmalliksi toimintaa ohjaamaan. Siiloista pyritään kuitenkin pois, ja monet toimijat tiedostavat niiden olemassaolon ja etsivät keinoja niiden purkamiseksi. Kommunikaatiota toimijoiden välillä pidetään jo nyt monipuolisena, ja kommunikaatiota ylläpitämällä ja selkeyttämällä raja-aitoja on myös mahdollista oikeasti rikkoa.

Yksi Team Finlandin keskeisistä ongelmakohdista on kuitenkin yhä edelleen viestintä. Vaikka toiminnassa kiinteästi mukana olevat henkilöt tietävät organisaatioiden välisen työnjaon ja sen, mitä muut organisaatiot Team Finlandissa tekevät, olen haastattelujen ulkopuolella tavannut näiden organisaatioiden muita edustajia ja havainnut, että avainhenkilöiden lisäksi muuten organisaatioissa tietous verkoston rakenteesta ja toiminnasta on vajaata. Toinen viestinnän ongelma on viestintä ulospäin asiakkaille. Monet haastatelluista kokivat, että asiakasviestintä on ollut epäselvää, täynnä suuria julistuksia ja vähän konkretiaa, ja keskittynyt liikaa sisäisten uudistusten ulospäin viestimiseen. Tulevaisuudessa Team Finlandin tulee tehdä töitä sen eteen, että viestintä ulospäin on olennaista, selkeää ja konkreettista: suurten lupauten ja sloganeiden aika on ohi, nyt pitäisi keskittyä tuloksiin ja helposti löydettäviin ja käytettäviin palveluihin.

Palveluiden kehittämisessä tulisi konkretisoida tavoitteet annettaville palveluille. Aineistoon ja tutkimuskirjallisuuteen perustuen väitän, että verkostomainen toiminta niin toimijoiden kesken kuin niin sanotun ulkoringin toimijoiden kanssa mahdollistaisi palvelusegmentointiin perustuvan palvelukaaren ja laajan palvelutoiminnan. Tätä tukee myös haastattelusta noussut ajatus:

Eli kun puhutaan yritysten kansainvälistymispalveluista, niin ei ole yhtä kansainvälistymispalvelua, vaan se riippuu hyvin pitkälti siitä, että missä tilanteessa se yritys on ja mitä juuri se yritys tarvitsee. Ja tällainen verkostomainen malli mahdollistaa sen, että me löydetään sille yritykselle juuri se moduuli, mitä se juuri sillä hetkellä tarvitsee.

Verkostomainen toiminta vaatii kuitenkin kaikilta organisaatioiden tasoilta sitoutumista toimintaan ja verkostomaisen toiminnan hyötyjen ja tavoitteiden selkeää ymmärtämistä. Team Finland aloitti toimintansa 2012 ja vienninedistämispalvelut ovat olleet koko 2000-luvun lähes jatkuvan muutoksen alaisina. Tässä gradussani en perehtynyt organisaatiomuutokseen ja

muutosjohtamiseen, mutta Team Finlandin toiminnassa ja vienninedistämispalveluiden kehittämisessä on syytä huomioida se, että suurin osa suurista organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Sen takia jatkuvan ja laajamittaisen uudistustyön pohjalla tulisi olla myös vankka ymmärrys siitä, miten muutoksia viedään organisaatioissa läpi ja miten ne saadaan toimimaan. Team Finlandin kehittämistyö onkin vasta alussa, ja sen sisällä on havaittavissa monia ongelmakohtia, joita voidaan työstämällä parantaa.

8. Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli hakea vastausta siihen, miten verkostomainen toimintatapa vienninedistämisessä soveltuu Venäjän toimintaympäristöön. Vastausta lähdettiin hakemaan kolmesta näkökulmasta: Venäjästä toimintaympäristönä, vienninedistämisestä toiminnan kohteena ja verkostosta toimintatapana. Team Finlandin Venäjä-toiminnot ilmiönä rakentuvat näiden kolmen näkökulman yhteisvaikutuksessa. Käsittelemällä niitä erillään saatiin esiin niiden keskeiset ominaispiirteet ja mahdollisuudet niiden yhteisvaikutuksessa kehittää Team Finland –verkoston toimintaa edelleen.

8.1. Venäjä toimintaympäristönä

Venäjän toimintaympäristöä tarkastellessa keskiöön nousevat taloudellinen, poliittinen, kulttuurinen ja laillis-hallinnollinen ulottuvuus. Venäjä on toimintaympäristönä haastava ja ennakoimaton, ja siellä toimijoilta vaaditaan nopeaa reagointikykyä, ennustamattomien tilanteiden tiettyä ennakoimista ja ymmärrystä toimintaympäristön haasteista.

Venäjästä puhuttaessa haastatteluissa korostui havaintoaineiston tapaan Venäjän ennakoimattoman lainsäädäntöympäristön merkitys liiketoiminnan vaikeuttajana, ja samoin esille nousivat arvovallan ja henkilösuhteiden merkitys Venäjän kulttuurisina piirteinä. Aineistossa havaittiin, että liiketoimintaympäristössä on tapahtunut joitain parannuksia, mutta keskimäärin se on edelleen hankala.

Taulukko 13 Yhteenveto Venäjästä toimintaympäristönä

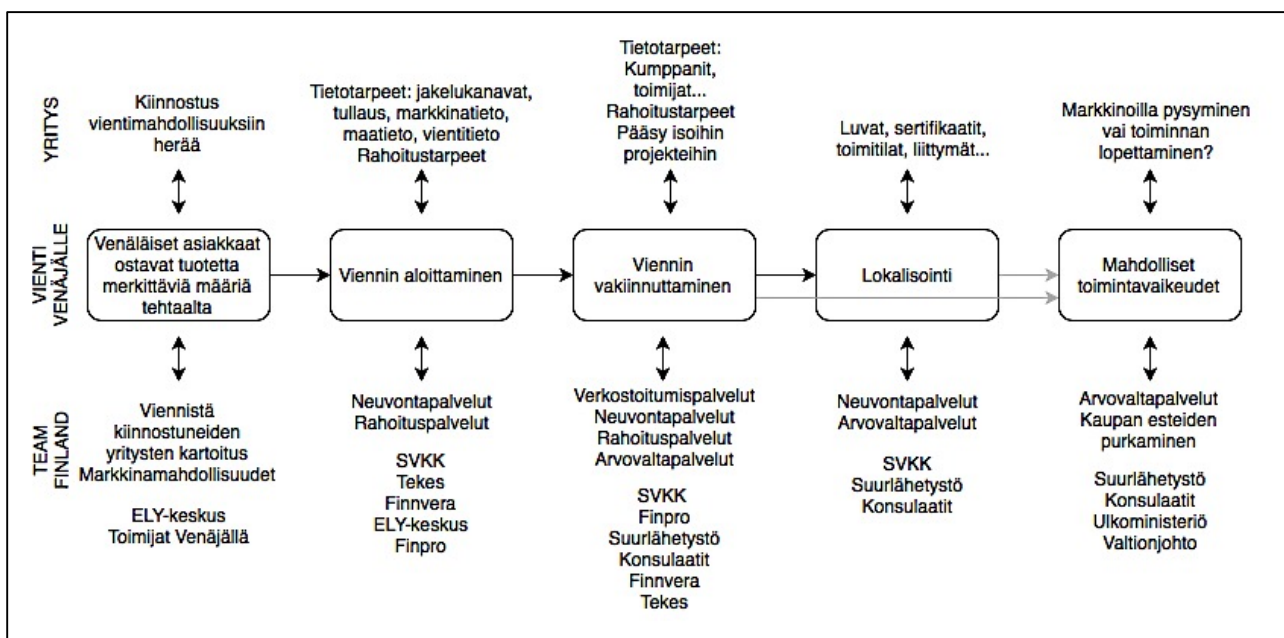
KOONTI VENÄJÄSTÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ		
	Keskeiset havainnot	Vaikutukset vienninedistämiseen
POLIITTINEN YMPÄRISTÖ	EU-Venäjä –suhteiden heikentyminen	Sanktiot Poliittinen ohjaus
VENÄJÄN TALOUS	Riippuvuus raaka-aineista Talouden hidas kehitys tulevaisuudessa	Ei pikavoittoja Kirstynyt kilpailu Työn teko hartiavoimin
LAKI- JA HALLINTO- YMPÄRISTÖ	Epävakaus ja ennustamattomuus Lakinsäädännön ja toimeenpanon puutteet	Tarve joustavuuteen ja nopeaan reagointikykyyn Ympäristön ymmärtäminen ja muutosten ennakoiminen

KULTTUURISET PIIRTEET	Luottamuksen korostunut merkitys Korkeat hierarkiasuhteet	Oikeiden ihmisten tuntemisen merkitys Panostus luottamuksen rakentamiseen Valtiollisen arvovallan merkitys
------------------------------	--	--

8.2. Vienninedistäminen toiminnan kohteena

Myös vienninedistämisestä aineistosta esiin nousseet kommentit tukevat aiemmin käsiteltyä teoriaa, kun haastateltavat huomioivat, että toiminnassa tärkeää on ensisijaisesti huomioida pienten ja keskisuurten yritysten auttamista markkinoille. Keskeiseksi vienninedistämistä koskevaksi pointiksi aineistosta nousi käsitys palvelukaaresta ja palvelusegmentoinnista.

Haastatteluaineiston ja havaintojeni perusteella kuvasin palvelu- ja kansainvälistymiskaaren perusmallin (kuva 4). Mallin tarkoituksena on havainnollistaa sitä, mitä yrityksen kansainvälistymispolulla tapahtuu, minkälaista apua yritys voi tarvita, ja miten Team Finland voi palvelujaan siinä kohdistaa. Nimesin mallin perusmalliksi, koska yritysten tilanteet ja vaiheet ovat erilaisia, eikä niitä kaikkia voi samanlaiseen jatkumoon sijoittaa. Mallin tarkoitus on olla yleiskuva yrityksen kansainvälistymisen vaiheista.

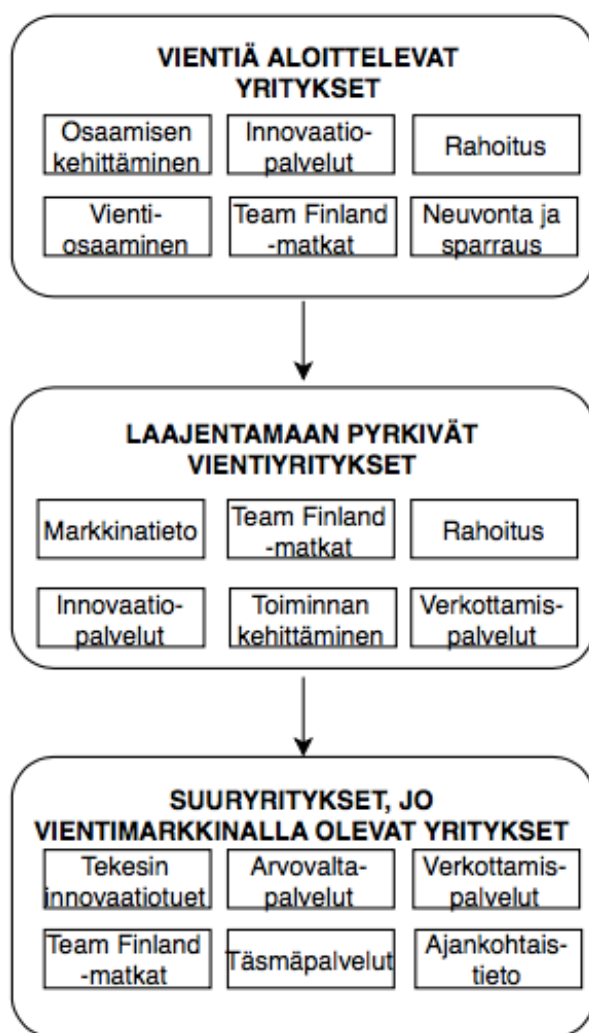


Kuva 4 Haastattelujen ja havaintojen perusteella luotu palvelu- ja kansainvälistymiskaaren perusmalli

Yllä kuvattu palvelukaarimalli perustuu sekä haastatteluissa esiintyneisiin ajatuksiin yrityksen kansainvälistymisen polusta että kirjallisuudesta esiin nousseeseen yrityksen kansainvälistymisen

jatkumoon. Useammassa haastattelussa yritysten Venäjälle kansainvälistymisen polku kuvattiin seuraavasti: Aluksi joku venäläinen on kuullut, että joku suomalainen tehdas tekee mielenkiintoista tuotetta. Venäläinen ajaa tehtaan pihaan ja ostaa käteisellä kyseisen tuotteen. Kun tätä kauppaa on käyty jonkin aikaa, venäläinen asiakas saattaa pyytää suomalaista toimijaa toimittamaan tavarat Venäjälle, ja jossain luottamuksen syvenemisen vaiheessa myös pyytää maksuaikaa. Näissä vaiheissa vienninedistämistoimijat auttavat yritystä yritysluotossa sekä eri vientiin liittyvien osa-alueiden neuvonnassa ja ohjeistuksessa. Lisäksi vienninedistämisorganisaatiot voivat auttaa etsimään venäläistä kumppania tai jälleenmyyjää. Seuraavassa vaiheessa suomalaisyritys haluaa laajentaa toimintaansa, ja jossain vaiheessa voi pyrkiä lokalisoimaan toimintaansa. Kaikissa näissä kohdissa voidaan törmätä toimintavaikkeuksiin, joissa vienninedistämistoimijat pyrkivät parhaansa mukaan auttamaan.

Palvelukaarimallin lisäksi hahmottelin haastateltavien mainitsemia yrityssegmenttejä ja niihin kohdistettavia palveluita (kuva 5). Hahmotelma perustuu siihen, että useimmat haastateltavat puheessaan erikseen nimesivät eri segmenttejä ja niille kohdistettavia palveluita, vaikka eivät niitä välttämättä näin nimenneetkään. Palvelusegmentoinnin hahmotelmasta on syytä huomioda se, että se ei ole kaiken kattava tai poissulkeva, vaan pyrkimys selkeyttää sitä, minkälaisia asiakasryhmiä Team Finlandilla on.



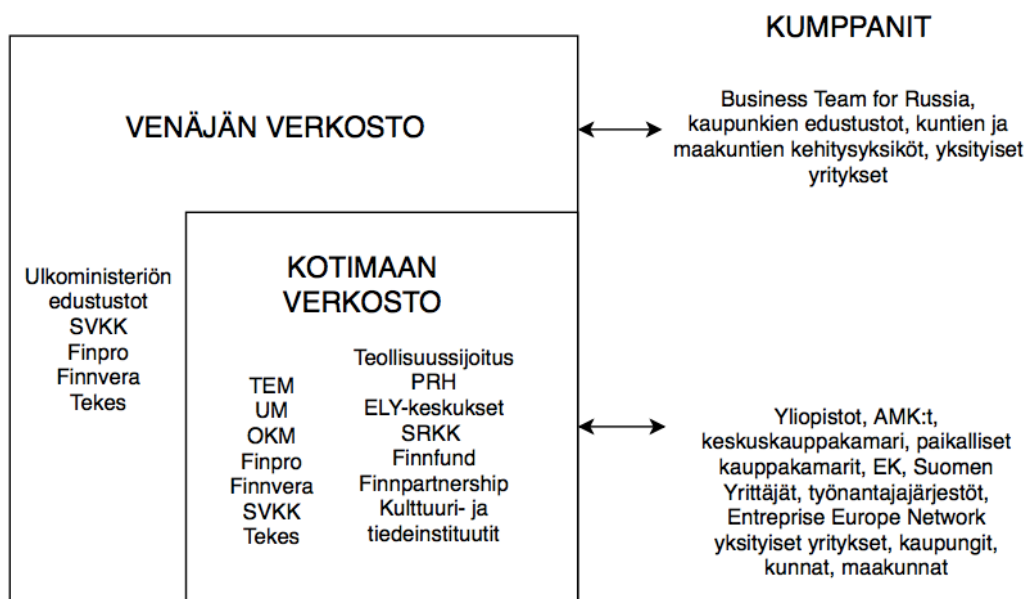
Kuva 5 Esimerkki palvelusegmentoinnista

Haastateltavien keskuudessa esiintyi jakoa siitä, tulisiko palveluita sijoittaa palvelukaarimalliin vai käsitellä yksittäisiä yrityksiä kutakin omanlaisena tapauksenaan. Palvelukaaren tulisikin siis olla ensisijaisesti toimijoiden tausta-ajatus, ja palvelusegmentoinnin tarkoitus olisi huomioida paitsi palvelukaari-ajattelun yleiset linjat, myös yritysten yksilölliset tarpeet. Aineistossa nousi esiin huomio myös siitä, että vaikka vienninedistämispalveluiden tehtävä on auttaa yrityksiä kansainvälisille markkinoille, niillä on myös vastuu omasta toiminnastaan, eikä mikään vienninedistämistoimija pysty tuomaan niille valmista palettia. Hieman teoriasta poiketen monet haastateltavat korostivat, että on tärkeä pitää yllä tukea myös suurille ja jo markkinoilla oleville yrityksille esimerkiksi verkottamispalveluiden avulla, sillä Venäjän markkinoiden heilahtelut ja toimintakulttuuri aiheuttavat myös niille vaikeuksia.

8.3. Verkosto toimintatapana

Puhtaalla käsitteenmäärittelyllä Team Finland voidaan kuvata toimijoiden verkoksi. Siinä on rajattu toimijajoukko, joka on myös kirjattu sitä koskeviin dokumentteihin. Verkostoksi Team Finland muodostuu, kun ryhdytään tarkastelemaan sen suhdetta toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Määriteltyjen toimijoiden lisäksi sen ulkoringissä toimii joukko kumppaneita, joihin sen jäsenorganisaatioilla on erinäisiä linkkejä ja yhteyksiä. Lisäksi sen verkostomaisuutta lisää ajatus siitä, että kussakin kohdemaassa toimii Team Finland –toimijoiden verkko, jotka yhdessä muodostavat maailmanlaajuisen verkoston. Tällainen määritelmä tukisi sitä verkostoteorian ajattelua, jonka mukaan verkko ja verkosto eivät ole synonyymeja, vaan toisistaan erillään olevia kokonaisuuksia: verkosto rakentuu monien eri verkkojen kokonaisuudesta.

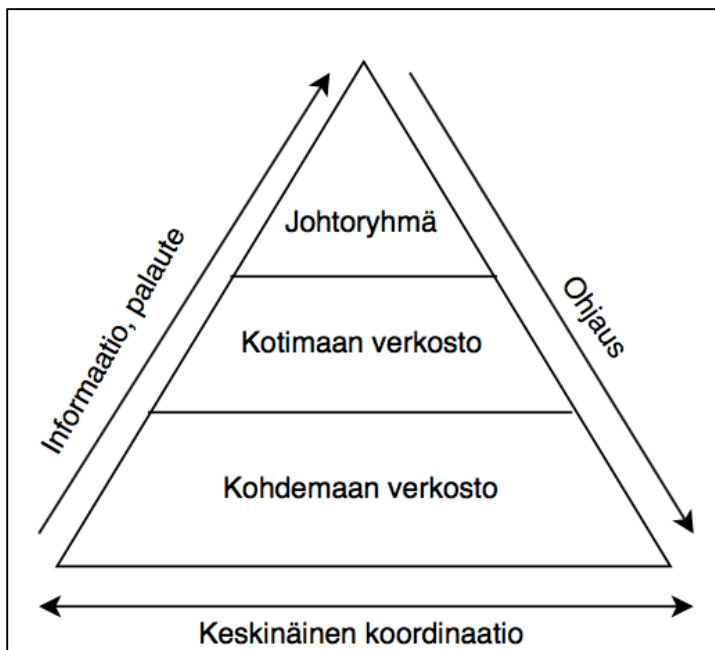
Haastatteluissa verkostoista nousi pintaan ajatus siitä, että verkstomainen toimintatapa on positiivinen kehityssuunta, joka ainakin Venäjällä on jossain määrin tiivistänyt yhteydenpitoa, vaikkakin verkstomainen rakenne on siellä ollut jo olemassa ennen virallista Team Finlandia. Siellä verkstomaisuutta lisää myös kumppanuusmalli, kun Venäjällä paikan päällä on paljon eri kumppaneita, kuten East Office ja kuntien ja alueiden kehitysyksiköitä. Team Finlandin onkin koettu lisäävän toimijoiden yhteydenpitoa myös kumppanien kanssa, ja selkeyttävän kaikkien Suomen toimijoiden yhdensuuntaista toimintaa ja viestiä kohdemaan suuntaan. Team Finlandin puoliavoin verkstorakenne voidaan esittää yksinkertaistavana kuvana (kuva 6):



Kuva 6 Verkoston jäsenet ja kumppanit. Oma hahmotelma.

Yllä olevan kuvan tarkoitus on havainnollistaa Team Finland –verkoston monipuolisuutta ja moniulotteisuutta. Team Finland -verkosto tulisi ymmärtää paitsi sen nimettyjen jäsenorganisaatioiden yhteisverkostona, myös verkostona, joka pitää sisällään mahdollisuudet päästä käsiksi verkoston kumppanien tietoon, kokemuksiin ja osaamiseen. Verkoston parhaita menestystekijöitä on kirjallisuuden mukaan sen avoimuus ja kyky muuttua ympäristöstä saadun tiedon mukaan. Verkoston kumppanit ja laaja kommunikaatio eri toimijoiden välillä mahdollistaa verkostossa oppimisen sekä toiminnan joustavuuden ja tehokkuuden.

Verkostatutkimuksen yksi keskeisistä kysymyksistä on se, miten tällaista monisäikeistä verkostoa voidaan ohjata ja johtaa tehokkaasti, ja käytännön toteutuksissa juuri johtaminen on usein toiminnan kompastuskivi. Kirjallisuudessa verkoston johtamisen tehtäviksi lueteltiin yhteistoiminnan mahdollistaminen, aktivoiminen ja fasilitoiminen. Team Finland –verkoston johtamisessa keskeistä on siis tuoda avaintoimijat yhteen ja mahdollistaa heidän välisensä yhteistyö. Samalla on kuitenkin huomioitava, että Team Finland on poliittisessa ohjauksessa oleva toimija, joka toteuttaa poliittista tehtävää. Sen vuoksi sen toimintaan on otettava mukaan ajatus hierarkkisesta johtamisesta, jossa poliittiset päätökset tulevat ylhäältä päin ja strategian muodossa ohjaavat toimintaa. Alle (kuva 7) olen hahmotellut Team Finland –verkoston johtamisen ideaalimallia.



Kuva 7 Team Finland -verkoston johtamisen ideaalimalli

Ideaalimallissa Team Finlandin eri tasot ovat eriytettynä. Johtoryhmä vastaa toiminnan strategisesta ohjauksesta ja toimii poliittisen ohjauksen mukaan. Kotimaan verkosto auttaa yrityksiä kotimaassa ja muodostaa toiminnan rungon, ja kohdemaan verkostot toimivat nimenmukaisesti kohdemaassa palvelemissa asiakkaita. Mallissa ohjaus tulee johtoryhmältä kotimaan verkostolle ja kohdemaan verkostolle, kun taas informaatio ja palaute kulkee näiltä toimijoilta johtoryhmälle. Näiden kahden informaatiovirran lisäksi tärkeää on toimijoiden keskinäinen koordinaatio, työnjako ja yhteistoiminta. Kotimaan verkosto ohjaa kohdemaan verkostoja, sillä kohdemaiden verkostojen ohjaavat tahot sijaitsevat kotimaassa.

Team Finlandin ongelmiksi nousivat haastatteluissa ongelmat, jotka myös kirjallisuus on havainnut verkostojen ongelmiksi: viestinnän ja kommunikaation ongelmat ovat johtaneet tilanteeseen, jossa kaikilla toimijoilla ei ole esimerkiksi kotimaan verkoston suhteen selkeää ymmärrystä siellä toimijoiden tehtävistä. Lisäksi viestinnässä on ongelmia myös asiakkaan suuntaan, kun toiminta pyörii liikaa rakenteen uudistamisessa ja muodostamisessa, ja tästä prosessista viestitään asiakkaille niin, että asiakkaalle jää epäselväksi se, miten muutos häneen vaikuttaa. Tämä lisää mediakeskustelussakin esiin noussutta kritiikkiä siitä, että Team Finland näkyy ulospäin hajanaisena ja sekavana, eikä palvelun saumaton saanti ole toteutunut.

Pääosin tulokset sopivat yhteen kirjallisuudesta esiin nousseisiin verkostojen piirteisiin. Kommunikaatio ja toimintakulttuuri nostettiin haastatteluissa verkostotoiminnan keskiöön, ja verkosto haluttiin myös nähdä toiminnan viitekehyksenä oman organisaation rinnalla. Tässä mielessä tulokset heijastelevat verkostoteorian painotuksia, joiden mukaan toimijoiden välinen luottamus on avain verkoston menestykseen, ja luottamus rakentuu kommunikaation ja yhteistoiminnan välityksellä. Luottamus puolestaan rakentaa yhteistä toimintakulttuuria, joka on verkostoteorian mukaan verkostotoiminnan onnistumisen yksi perusedellytyksistä.

Suhteessa verkostoteoriaan tämä tutkimus tarjoaa myös mahdollisuuden uudenlaiseen näköalaan. Verkostoteoriassa verkostoa käsitellään yleensä joko kohteena tai kontekstina. Suurin osa tutkimuksista keskittyy verkoston piirteisiin ja sen luomiin mahdollisuuksiin. Verrattain vähän on kuitenkin tutkimusta verkostosta kohteena niin, että otettaisiin myös huomioon verkoston konteksti. Muutamat tutkimukset (esim. Rowley, Behrens ja Krackhardt 2000; Ahuja 2000) osoittavat, että organisaatioiden välisillä verkostoilla on merkittäviä eroja eri empiirisissä tutkimuskohteissa, eli käytännössä eri toimialasektoreilla. Bergenhaltz ja Waldstrøm (2011, 544)

pohtivat, voidaanko tästä johtuen saatuja tuloksia siirtää sektorilta toiselle. Samoin he toteavat, että tämä pointti ei koske ainoastaan teollisuudenaloja vaan myös kansallisia kulttuureita, sillä esimerkiksi Hofsteden tutkimukset osoittavat, että erilaiset kansalliset kulttuurit johtavat erilaisiin johtamisen ja verkostoitumisen tapoihin. Toisaalta esimerkiksi Chow, Harrison, McKinnon ja Wu (1999) ja Pachucki ja Breiger (2010) osoittavat, että on vaikeaa arvioida, ovatko tutkimuksissa mitatut erot kulttuurien välillä todellisia rakenteellisia eroja verkostoissa vai johtuvatko erot kulttuurisidonnaisesta tavasta kuvailla suhteita ja verkostoja. Useat koontitutkimukset (esim. Olivier ja Ebers 1998; Borgatti ja Foster 2003; Brass et al. 2004) osoittavat, että aihetta ei kuitenkaan olla tutkittu tarkemmin, sillä niissä ei ole mainintoja tutkimuksista, jotka käsittelevät verkoston kontekstin vaikutusta verkoston toimivuuteen. Tässä tutkimuksessa aikaisemmin (luku 5.1.3.2.) esittelin Peltomäen ja Kamppisen esityksen (kuva 2) siitä, että verkosto on aina suhteessaan ympäristöön. Tähän vedoten olisikin mielestäni aiheellista viedä verkostoteoriaa syvemmälle siihen suuntaan, onko mahdollista löytää verkostojen toimintaympäristöistä sellaisia piirteitä ja elementtejä, jotka parantavat tai heikentävät verkostojen mahdollisuutta menestyä.

Tässä tutkimuksessa on keskeistä se, miten verkostomainen toimintatapa soveltuu Venäjän toimintaympäristöön. Verkostot ollaan määritelly joustaviksi ja ympäristöä tarkkaileviksi toimintamalleiksi, ja Venäjän ennakoimaton ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö tarvitsee juuri tällaista toimijaa. Vaikka ympäristön vaikutus verkoston ajurina on merkittävä (Brass et al. 2004, 804; myös luku 5.1.3.1 tässä tutkimuksessa), ei ole olemassa riittävästi tutkimusta siitä, miten toimintaympäristön erityispiirteet vaikuttavat organisaatiotyyppin valintaan, eikä vertailua siitä, minkälaisia eroja syntyy saman verkostotoimijan toimintojen välillä eri ympäristöissä. Verkostoteoriaa, etenkin tutkittaessa verkostoja toimijoina, olisi syytä kehittää myös toiminnan kontekstin ja toimijan välisen suhteen tarkasteluun.

8.4. Yhteenveto: Sopiiko verkostomainen toimintatapa vienninedistämiseen Venäjällä?

Tutkimuksessa esiin nousseet tulokset tukevat teoriakeskustelun antamaa kuvaa siitä, millainen Venäjä on toimintaympäristönä, miten vienninedistämistä voitaisiin kehittää ja siitä, millainen verkosto on toimintatapana. Miten toimintaa sitten voitaisiin näiden kolmen teema-alueen yhteisvaikutuksessa kehittää?

Vienninedistämisteoriat ovat viime aikoina nostaneet esille verkostomainen toimintatavan hyödyt vienninedistämisessä. Vienninedistämispalveluissa Suomessa tavoitellaan tällä hetkellä palvelukaarimallia, jossa yritykset saisivat kaikki palvelut niin sanotusti yhdeltä luukulta selkeänä jatkumona ilman, että niiden tarvitsisi etsiä erikseen saatavilla olevia palveluita. Tulokset tukevat käsitystä siitä, että verkostomainen toimintamalli mahdollistaa palvelukaaren. Sekä mediakeskustelu että Team Finlandista tehdyt arvioinnit korostavat, että työnjakoa toimijoiden välillä on selkeytettävä ja palveluiden saantia yksinkertaistettava. Palvelukaarimalli toimiessaan tekisi molempia. Yksittäiset saatavat palvelut alkavat olla Team Finlandissa varsin hyvin kunnossa, joten huomiota kannattaisi alkaa kiinnittää saattovaiheisiin ja nivelkohtiin eli niihin hetkiin, kun palvelutarve siirtyy tarjoajalta toiselle. Asiakas on ohjattava seuraavan palvelun ääreen suoraan, eikä hänen tulisi joutua etsimään sitä. Lisäksi aineistosta nousi esiin, että jatkuva asiakkaiden verkottaminen myös keskenään tuo mahdollisuuksia vertaistukeen ja ratkaisujen löytymiseen. Vienninedistäminen toimii parhaiten palvelukokonaisuuksina, ja palvelutarjonnan verkottaminen mahdollistaa vienninedistämis-toimijoiden erikoistumisen – yksi suuri organisaatio saattaa keskittyä liikaa suuriin linjoihin tai yleispätevyyteen, kun taas pienet toimijat ovat ainakin teorioiden mukaan ketterämpiä ja joustavampia, ja näin ollen voivat tarjota paremmin kohdennettua osaamista. Tässä kannattaa vielä ottaa huomioon se, että Venäjän toimintaympäristö on epävakaa ja ennakoimaton, ja vaatii alueen ymmärtämistä ja osaamista, mikä tukee ajatusta erilaisten toimijoiden mukaan ottamisesta. Verkostomainen rakenne siis mahdollistaisi palvelukaaren ja on osoittautunut toimivaksi Venäjän toimintaympäristössä.

Vienninedistämisen kehittämisessä on jatkuvasti katsottava tulevaisuuteen ja jatkettava panostuksia yritysten toimintaedellytysten kehittämiseen. Samalla tuloksista nousi esiin verkostoteoriaa tukeva havainto siitä, että verkostomainen toiminta vaatii muotoutuakseen aikaa, ja se kohtaa monia haasteita ja sudenkuoppia, jotka voivat ehkäistä tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen. Verkoston kehittämiselle on tärkeä antaa aikaa ja toimijoilla on oltava selkeä ymmärrys verkostotoiminnan tavoitteista, yhteinen visio ja selkeä ymmärrys teoriakeskustelussa esiin nousseen kaksoisviitekehyksen merkityksestä – Team Finland tulisi ymmärtää myös omana viitekehyksenä. Tämä mahdollistaisi myös kaivattua raja-aitojen madaltumista ja organisaatioiden välisen yhteistyön lisääntymistä. Tavoitetila olisikin, että verkostoteorioiden esittämien mallien mukaisesti Team Finland on yhteinen viitekehys kaikille vienninedistämisen toimijoille, toimijat sitoutuvat yhteiseen tiimityöhön, ja toimijoiden välinen luottamus on kehittynyttä.

Team Finland -konseptin alkuperäinen tavoite on ollut kasvattaa toiminnan asiakaspalveluorientaatiota ja tuoda asiakas toiminnan keskiöön. Tätä on korostettu myös mediakeskustelussa, Team Finlandin arvioinnissa ja vienninedistämisteorioissa, ja sen nostivat esiin myös tähän tutkimukseen haastatellut toimijat. Team Finland –yhteistyössä olisikin keskeistä entisestään vähentää yrityksille tarjottavien kansainvälistymispalveluiden sirpaleisuutta, ja yrityksille tulisi antaa konkreettista, selkeää ja helposti löydettävissä olevaa palvelua. Osittain tämä pitää sisällään myös viestinnän selkeyttämisen. Team Finlandissa on havaittavissa tietynlaista julistavuutta ja sloganeita, ja siitä usein viestitään laajasti kaikki sisäisen rakenteen muutokset ja uuden toimintamallit. Näissä viesteissä tulisi kuitenkin sisäisten muutosten sijaan keskittyä havainnollistamaan sitä, miten muutokset vaikuttavat asiakkaisiin, ja miten asiakkaat tästä lähtien saavat tarvitsemiaan palveluita. Lisäksi yritykset kannattaisi ottaa laajemmalti kuin vain johtoryhmätasolla mukaan palveluiden kehittämiseen, usein jopa markkina-aluekohtaisesti. Tämä voi tarkoittaa niin asiakaspalautteen keräämistä kuin myös sponsoriyyppistä toiminnan rahoittamista, kuten on tehty Pietarin rakentajakillan yhteydessä. Tärkeää on huomioida asiakkaan tarpeet kaikilla toiminnan tasoilla ja ylläpitää tarjottavien palveluiden selkeyttä ja helppoa saatavuutta.

Voidaan todeta, että verkostomainen toimintatapa vienninedistämiseen Venäjällä toimii varsin tehokkaasti. Paikan päällä olevat toimijat tuntevat toisensa ja ovat toimineet verkostomaisesti jo ennen virallista Team Finland –verkostorakennetta. Keskinäinen kommunikaatio on vilkasta, ja yhteistoiminta on muokkautunut ajattelumalliksi. Venäjän ennakoimaton ja muuttuva toimintaympäristö vaatii rakenteita ja toimijoita, jotka ovat joustavia ja reaktiivisia, ja samalla osaavat ennakoida tapahtumia ja toimia proaktiivisesti. Verkostomainen rakenne tuntuu tähän tarkoitukseen sopivalta. Silläkin on kuitenkin rajoitteensa: Venäjä on voimakkaan hierarkkinen yhteiskunta, ja valtiollisella arvovallalla on suuri merkitys myös kaupankäyntiin. Kaikilla verkoston toimijoilla ei ole taustallaan suoraan valtiollista arvovaltaa, ja Venäjällä toimijoiden välisen työnjaon myös tältä osin tulee olla selkeää. Samalla verkostomainen rakenne voi ylittää myös tätä ongelmaa – suurlähetystö antaa tarvittaessa valtiollisen arvovallan, mutta sen tehtävänkuvaan ei ole luontevaa liittää yksittäisten yritysten neuvontapalveluita. Verkostomaisella toimintatavalla kukin verkoston jäsenorganisaatio pystyy keskittymään omaan ydintehtäväänsä, ja tuomalla ne yhteen sujuviksi palvelurakenteiksi yrityksiä on mahdollista palvella entistä tehokkaammin. Sujuva ja

tehokas vienninedistämisorganisaation toiminta vaatii kuitenkin yhä sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän ja asiakaspalveluorientaation kehittämistä koko verkoston tasolla.

8.5. Lopuksi

Tämä tutkimus oli jo viimeistelyvaiheessa, kun huhtikuussa 2017 työ- ja elinkeinoministeriö tiedotti, että vienninedistämispalveluita muokataan jälleen, ja Tekes ja Finpro yhdistetään vuoden 2018 alusta lähtien Business Finland –hybridiorganisaatioksi, johon keskitetään vienninedistämislle olennaiset palvelut. (TEM 2017B) Toistaiseksi ei ole tietoa siitä, miten uudistus vaikuttaa Venäjän vienninedistämisorganisaatioon, kun Venäjällä muista maista poiketen vienninedistämispalveluista vastaa SVKK, ei Finpro. Uudistuksen tavoitteena on jatkaa Team Finland –uudistustyötä, ja keskeisiksi tavoitteiksi on nimetty päällekkäisyyksien poistaminen, palveluketjun katkeamattomuus ja toiminnan painopisteen siirtäminen Suomesta ulkomaille (TEM 2017B). Tavoitteet ovat hyviä ja onnistuessaan kehittävät Suomen vienninedistämistä entisestään. Muutosta tehtäessä on kuitenkin syytä huomioida tässäkin tutkimuksessa esille nousseet huomiot muutosjohtamisen ja –viestinnän merkityksestä: liian aikaisessa vaiheessa annetut suuret lupaukset voivat johtaa pettymyksiin, sisäisistä uudistuksista ja rakennemuutoksista viestiminen ei tuo asiakkaille hyötyjä ja keskeneräisenä esiteltyinä lisäävät sekaannusta, ja toisaalta muutoksien läpiviemiseen tarvitaan myös tuki kaikilta organisaation tasoilta onnistumisen takaamiseksi. Lisäksi vienninedistämispalveluissa tulisi huomioida myös se, että muutosten läpivieminen vaatii aikaa ja investointeja, eivätkä tulokset realisoidu heti. Suunnitellut muutokset tulee siis viedä läpi harkiten ja pitkäjänteisellä otteella, eikä tarkastella ja arvioida lopputulosta liian lyhyellä aikavälillä. Kaiken muun lisäksi toimintaa suunniteltaessa tulisi aina huomioida ne kontekstit, missä toimintaa tehdään: yksi verkostomainen malli kaikkialla ei välttämättä sopeudu erilaisiin ympäristöihin. Tehokkaimman vienninedistämisorganisaatiosta maailmalla saisi muokkaamalla maakohtaisia verkostoja niiden ympäristöön sopiviksi samalla, kun selkeyttäisi kotimaan organisaatiota.

Tällä tutkimuksella on selkeitä rajoitteita sen laajempaan tulkintaan. Tutkimus keskittyi tutkittavan verkoston toimijoihin ja sen toiminnassa aktiivisesti mukana oleviin henkilöihin, mikä ohjaa saatuja tuloksia. Haastateltavat olivat hyvin perillä Team Finlandin tavoitteesta ja toiminnasta, ja itse oman työnsä arvioinnilla on aina tiettyjä rajoitteita. Esimerkiksi asiakasnäkökulmaa ei tutkimuksessa ollut, ja jatkotutkimus samasta aiheesta asiakkaiden näkökulmasta toisi syvyyttä ja moniulotteisuutta saatuihin tuloksiin. Lisäksi tulosten tulkintaa tulee tarkastella kriittisesti sen valossa, että

haastateltavat eivät edusta kaikkia Team Finland –toiminnassa olennaisesti mukana olevia organisaatioita ja tasoja, vaan ovat valikoitu joukko Venäjän vienninedistämisen asiantuntijoita. Tuloksia tulee siis tulkita suhteessa Venäjään, vaikkakin niistä on mahdollista saada viitteitä myös muihin kohdemaiden verkostoihin. Ne eivät kuitenkaan skaalaudu pätemään kaikkiin Team Finlandin kohdemaaverkostoihin. Lisäksi tutkimus ei käsittele kotimaan verkoston toimijoita ja tilannetta. Lisärajoitetta tutkimustulosten tulkintaan aiheuttaa se, että Team Finland muuttui jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen teko alkoi kesällä 2016 ja päättyi huhtikuussa 2017, ja tänä aikana Team Finland kävi läpi muutamia uudistusprosesseja. Jotkut haastatteluissa esiin nousseet asiat eivät siis välttämättä kahden kuukauden jälkeen olleet enää paikkaansa pitäviä, mutta toisaalta tulokset yleistettiin yksittäisiä havaintoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joita voidaan pitää valideina muutoksista huolimatta.

Tämä tutkimus on ensimmäisiä tutkimuksia, jotka yhdistävät julkispuolen verkostotutkimuksen sen toimintaympäristöön ja toiminnan kohteena olevaan tekemiseen. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia sitä, löytyykö toimintaympäristön piirteiden tai tekemisen kohteen ja verkostomaisen toimintamallin onnistumisen välillä selkeitä korrelaatioyhteyksiä. Verkostomainen rakenne on vaikea saada toimivaksi, ja sen tutkiminen suhteessa tutkimuskysymyksessä kuvattuun kolmikantaan – toimintatapa, toiminnan kohde, toimintaympäristö – voisi auttaa löytämään ratkaisuja verkostojen toimivuuteen.

Tämä tutkimus luo myös pohjaa tarkemmalle Team Finlandin tai sitä seuraavalle Suomen vienninedistämistoimintojoukon tutkimukselle. Tuloksista on havaittavissa, että Team Finland –toimintamallissa on ensisijaisesti kyse raja-aitojen madaltamisesta ja toiminta-ajattelun muutoksesta. Tulevaisuudessa toimintaa kehitettäessä olisi keskeistä tutkia sitä, miten verkostomaiseen rakenteeseen siirtymisessä muutosjohtamisella saataisiin aikaiseksi toimintakulttuurin muutosta. Team Finlandin yhteydessä juuri muutosjohtaminen ja –viestintä olisivat tärkeitä tutkimusalueita organisaation kehittämisen vuoksi. Vienninedistämisorganisaatiossa 2000-luvulla tapahtuneet ja edelleen tapahtuvat muutokset aiheuttavat epäselvyyttä ja monimutkaisuutta toimijoiden keskuudessa, ja selkeät visio, muutosjohtaminen ja –viestintä edesauttaisivat sitä, että muutoksista saataisiin mahdollisimman nopeasti toimivia ja toiminta pyörimään.

Lähteet

- Agranoff, Robert. 2007. *Managing Within Networks – Adding Value to Public Organizations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Agranoff, Robert ja McGuire, Michael. 2001. *Big Questions in Public Network Management Research*. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. Vol. 11 no. 3. 295—326.
- Ahuja, Gautam. 2000. *Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A longitudinal study*. Administrative Science Quarterly vol. 45 no. 3. 425—457.
- Aidis, Ruta ja Adachi, Yuko. 2007. *Russia: Firm Entry and Survival Barriers*. Economic Systems vol. 31. 391—411.
- Aidis, Ruta; Estrin, Saul ja Mickiewicz, Tomasz. 2008. *Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective*. Journal of Business Venturing vol. 23. 656—672.
- Aikio-Tallgren, Paula. *Yritykset kärsivät vienninedistämisen palvelujen hajanaisuudesta*. Helsingin Sanomat, 18.10.2016. <http://www.hs.fi/mielipide/a1476676000320>
- Akindinova, Natalia; Kuzminov, Yaroslav & Yasin, Evgeny. 2016. *Russia's Economy: Before the Long Transition*. Russian Journal of Economics vol 2. 219—245.
- Algieri, Bernardina. 2011. *The Dutch Disease: evidence from Russia*. Economic Change and Restructuring vol 44. 243—277.
- Anderson, Erin ja Weitz, Barton. 1992. *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. Journal of Marketing Research vol. 24. 18—34.
- Ardichvili, A. 2001. *Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries*. Human Resource Development Quarterly vol. 12. 363—383.
- Ayios, Angela. 2004. *Trust and Western—Russian Business Relationships*. Burlington: Ashgate.
- Bachmann, Reinhard ja Zaheer, Akbar. 2008. *Trust in Inter-Organizational Relations*. Teoksessa Cropper, Ebers, Huxham, Smith Ring (toim). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. New York: Oxford University Press. 533—554)
- Baranov, A. O. 2014. *A Macroeconomic Analysis of the Main Outcomes of Russia's Economic Development in the Post-Soviet Period*. Problems of Economic Transition vol. 56 no. 10. 21—38.

- Bergenholtz, Carsten ja Waldstrøm, Christian. 2011. *Inter-organizational Network Studies – a literature review*. Industry and Innovation vol. 18 no. 6. 539–562.
- Bilkey, Warren J. 1978. *An attempted integration of the literature on the export behavior of firms*. Journal of International Business Studies, 9 (kevät/kesä). 33–46.
- BOFIT Venäjä-ryhmä. 2017. *Venäjä-tilastot*. Päivitetty 29.3.2017. Saatavilla: <https://www.bofit.fi/fi/seuranta/tilastot/venaja-tilastot/>. Noudettu 11.4.2017. (BOFIT 2017A)
- BOFIT Venäjä-ryhmä. 2017. *Venäjä-ennuste 2017–2019*. Suomen Pankki, BOFIT – Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. (BOFIT 2017B)
- Borgatti, S. P. ja Foster, P. C. 2003. *The network paradigm in organizational research: a review and typology*. Journal of Management vol. 29 no. 6. 991–1013.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. ja Tsai, W. 2004. *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*. Academy of Management Journal vol. 47 no. 6. 795–817.
- Cavusgil, S. Tamer ja Yeoh, Poh-Lin. 1994. *Public Sector Promotion of U.S. Export Activity: A Review and Directions for the Future*. Journal of Public Policy and Marketing, kevät, 76–84.
- Chadee, Doren & Roxas, Banjo. 2013. *Institutional environment, innovation capacity and firm performance in Russia*. Critical perspectives on international business, Vol. 9 Iss. 1/2. 19 – 39
- Chow, C.; Harrison, G.L.; McKinnon, J.L. ja Wu, A. 1999. *Cultural Influences on Informal Information Sharing in Chinese and Anglo-American Organizations: an Exploratory Study*. Accounting, Organizations and Society vol. 24 no. 7. 561–582.
- Coughlin, Cletus C. ja Cartwright, Phillip A. 1987. *An examination of state foreign export promotion and manufacturing exports*. Journal of regional science, vol. 27. 439–449.
- Craig, Tom ja Campbell, David. 2005. *Organisations and the Business Environment*. 2nd edition. Oxford: Routledge.
- Crick, Dave ja Czinkota, Michael R. 1995. *Export Assistance – Another look at whether we are supporting the best programmes*. International Marketing Review, vol 12, iss. 3. 61–72.
- Cropper, Steve; Ebers, Mark; Huxham, Chris ja Smith Ring, Peter. 2008. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford University Press.
- Daniels, John D. & Radebaugh, Lee H. (toim.), 2001. *International Business – Environments and Operations*. Prentice Hall International, 9. Painos.
- Della Corte, Valentina ja Aria, Massimo. 2014. *Why Strategic Networks Often Fail: Some Empirical Evidence from the Area of Naples*. Tourism Management vol. 45. 3–15.

- Diamontopoulos, A. Schlegelmilch, B. & Inglis, K. 1990. *Evaluation of export promotion measures: a survey of Scottish food and drink exporters*. Sisältyy Seringhaus, F. And Rosson, P. *Export Development and Promotion: the role of Public Organizations*. Kluwer.
- Ebers, Mark. 1997. *Explaining Inter-Organizational Network Formation*. Teoksessa Ebers, Mark (toim.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press. 3—40.
- Edelenbos, Jurian ja Klijn Erik-Hans. 2007. *Trust in Complex Decision-Making Networks*. *Administration & Society* vol. 39 no. 1. 25—50.
- Elearn. 2009. *Business Environment*. Oxford: Pergamon Flexible Learning.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. *Business Team for Russia – käytännön tekoja yritysten parhaaksi*. <https://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys/apua-kansainvalistymiseen/business-team-for-russia/>. Noudettu 12.1.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. *Ulkomaankauppa*. <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>. Noudettu 24.5.2016 (EK 2016a)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. *Venäjä – suuret markkinat, heikko talouskehitys ja pakotteet*. <http://ek.fi/mita-teemme/kauppapolitiikka/venaja/>. Noudettu 24.5.2016 (EK 2016b)
- Eriksson, Kai. 2010. *Verkostollisen hallinnoinnin jännitteet*. *Hallinnon Tutkimus* 3/2010. 181—194.
- Eurooppa-Neuvosto. 2016. *EU:n rajoittavat toimenpiteet Ukrainan kriisin johdosta*. <http://www.consilium.europa.eu/fi/policies/sanctions/ukraine-crisis/>, Noudettu 16.5.2016
- Ferguson, Ronald F. & Stoutland, Sara. E. 1999. *Reconceiving the Community Development Field*. Teoksessa Ferguson, Ronald F. & Dickens, William T. (toim.) *Urban Problems and Community Development*. Washington D.C.: Brookings.
- Fernando, A. C. 2011. *Business Environment*. New Delhi: Pearson Education for South Asia.
- Fey, Carl; Nordahl, Claes ja Zätterström, Heike. 1999. *Organizational Culture in Russia: The Secret to Success*. *Business Horizons* vol. 42 no. 6. 47—55.
- Finpro. 2014. *Uusi Finpro tuo kasvua Suomeen*. Finpro tiedote 3.9.2014. Saatavissa: http://www.finpro.fi/uutiset-2014/-/asset_publisher/uRK2/content/uusi-finpro-tuo-kasvua-suomeen. Noudettu: 3.3.201.
- Finpro. 2016. *Finprosta valtion omistama yhtiö*. Finpro tiedote 5.1.2016. Saatavissa: http://www.finpro.fi/uutiset/-/asset_publisher/1skL/content/finprosta-valtion-omistama-yhtio. Noudettu 3.3.2017.

Finpro. 2017. *Finpron historia*. Saatavilla: <http://www.finpro.fi/verkostot/finpron-historia>.
Noudettu: 3.3.2017.

Flemming, William. 2005. *Developments in the Political Environment*. Teoksessa Terterov, *Doing Business with Russia: A Guide to Investment Opportunities and Business Practice*. 4. painos.
Lontoo: Blue Ibex, LTD. 3—10

Forsberg, Tuomas ja Haukkala, Hiski. 2016. *The European Union and Russia*. Lontoo; New York: Palgrave.

Gençtürk, Esra F. & Kotabe, Masaaki. 2001. *The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: a Contingency Explanation*. Journal of International Marketing vol. 9 no. 2. 51-72.

Gibb, Jenny; Sune, Albert ja Albers, Sascha. 2016. *Network learning: Episodes of Interorganizational Learning towards a Collective Performance Goal*. European Management Journal vol. 35 iss. 1. 15—25.

Gillespie, Kate & Riddle, Liesl. 2004. *Export promotion organization emergence and development: a call to research*. International Marketing Review, vol. 21 iss. 4/5. 462-473.

Goold, Michael ja Campbell, Andrew. 2002. *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grabowski, Richard; Self, Sharmistha ja Shields, Michael P. 2007. *Economic Development: A Regional, Institutional, and Historic Approach*. Lontoo: M.E. Sharpe.

Gray, Barbara. 2008. *Intervening to Improve Inter-Organizational Partnerships*. Teoksessa Cropper, Ebers, Huxham, Smith Ring (toim). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. New York: Oxford University Press. 664—690.

Gripsrud, Geir. 1990. *The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan*. Journal of International Business Studies, vol. 21, no. 3. 469—485.

Gurieiev, Sergei & Zhuravskaya, Ekaterina. 2010. *Why Russia is not South Korea*. Journal of International Affairs vol. 63 no. 2. 125-139.

Hakanen, Matti. 1998. *Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen*. ESR-julkaisut 24/98. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hakanen, Matti; Heinonen, Upi & Sipilä, Petri. 2007. *Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hall, Edward Twitchell ja Hall, Mildred Reed. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Harisalo, Risto ja Miettinen, Ensio. 2010. *Luottamus. Pääomien Pääoma*. Tampere: Juvenes Print.
- Harle, Vilho ja Moision, Sami. 2000. *Missä on Suomi?: Kansallisen identiteettipolitiikan historia ja geopolitiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Harle, Vilho ja Moision, Sami. 2002. *Karhu poliittis-maantieteellisenä naapurina: Kansallinen identiteettiprojekti 2000-luvun Suomessa*. Turku: Turun yliopisto.
- Helsingin Sanomat. Liimatainen, Karoliina & Luukka, Teemu. 2016. *Yhteenveto: Kilpailukyky sopimus nytkähti viimein liikkeelle – pääministeri Sipilällä kielikuvat sekaisin*. 17.3.2016 <http://www.hs.fi/politiikka/a1458107188062> (HS 2016A)
- Himanen, Vesa. 2016. *Suurlähetystössä ja FinProssa tehtiin päällekkäistä työtä*. Helsingin Sanomat, 18.10.2016. <http://www.hs.fi/mielipide/a1476676062861>
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki Ja Kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw & Hill.
- Hofstede Centre. 2017. *Finland*. Saatavilla: <https://geert-hofstede.com/finland.html>. Noudettu: 12.4.2017. (Hofstede Centre 2017A)
- Hofstede Centre. 2017. *Russia*. Saatavilla: <https://geert-hofstede.com/russia.html>. Noudettu: 12.4.2017. (Hofstede Centre 2017B)
- Hung, Humphry. 2006. *Formation and Survival of New Joint Ventures*. International Small Business Journal vol. 24 no. 4. 359—378.
- Johanisson, Bengt ja Gustafsson, Bengt-Åke. 1984. *Småföretagande på småort*. Småskifter nr. 22. Högskolan i Växjö.
- Jormanainen, Irina ja Salmi, Asta. 2010. *Yhteisyritysten haasteet Venäjällä*. Idäntutkimus 1/2010. 65—71.

Julin, Jorma. 2016. *Vienninedistämistä voidaan tehostaa vahvistamalla yhteistyötä*. Helsingin Sanomat, 25.10.2016. <http://www.hs.fi/mielipide/a1477279362943>

Järvenpää, Eila & Immonen, Stina. 1998. *Verkostojen johtaminen ja hallinta*. Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 61–89

Järvenpää, Eila & Immonen, Stina. 2002. *Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot*. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Working paper nro 28/2002. Vantaa: Dark oy.

Kaitila, Ville ja Kotilainen, Markku. 2015. *Öljy ja uudistukset ratkaisevat. Venäjän merkitys Suomen elinkeinoelämälle*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.

Karhunen, Päivi; Kosonen, Riitta; Logrén, Johanna ja Ovaska, Kristo. 2008. *Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. Helsinki: HSE Print.

Karhunen, Päivi ja Louhiala-Salminen, Leena. 2010. *Suomalais—venäläinen viestintä ja innovaatioedellytykset*. Idäntutkimus 1/2010. 15—26.

Kauppalehti. 2014. *MEK yhdistyy Finprohon*. Kauppalehti 15.9.2014. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/mek-yhdistyy-finprohon/QThH7xAK>

Kauppalehti. Isotalus, Päivi. 2016. *Gustafsson myöntää: Team Finland omiaan luomaan tehottomuutta ja epäluottamusta*. Kauppalehti 23.9.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/gustafsson-myontaa-team-finland-omiaan-luomaan-tehottomuutta-ja-epaluottamusta/8JgWQTMw> (KL 2016A)

Kauppalehti. Larsen, Senja. 2016 *Team Finland petti odotukset*. 20.9.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/team-finland-petti-odotukset/UKwtvQNx> (KL 2016B)

Kauppalehti. 2016. *Team Finland on remontoitava*. 22.9.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/team-finland-on-remontoitava/UUkAfGRP> (KL 2016C)

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2001. *Kansainvälistymisen edistäminen – suomalainen intressi*. Yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) –toimikunnan mietintö. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 16/2001.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2004. *Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia*. KTM Julkaisu 37/2004.

Kets de Vries, M. F. R. 2001. *The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style*. Human Relations vol. 54. 585–627.

- Kickert, Walter J. M.; Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop, F.M. (toim.) 1999. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications.
- Kickert, W.M. & Koppenjan, J.F.M. 1999. *Public Management and Network Management: An Overview*. Teoksessa Kickert, Klijn & Koppenjan 1999. 35—61.
- Klijn, E-H. 1999. *Policy Networks: An Overview*. Teoksessa Kickert, Klijn & Koppenjan 1999. 14—34.
- Knight, Louise. 2002. *Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational networks*. Human Relations vol. 55 no. 4. 427—454.
- Knoke, David. 2001. *Changing Organizations. Business Networks in the New Political Economy*. Colorado: Westview Press.
- Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kosonen, Riitta. 2008. *Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa*. Teoksessa Salmenniemi, suvi ja Rotkirch, Anna (toim.) *Suhteiden Venäjä*. Helsinki: Helsinki University Press. 93—122.
- Kotabe, Masaaki ja Czinkota, Michael R. 1992. *State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis*. Journal of International Business Studies, vol. 23, no. 4. 637—658.
- Kraatz, Matthew S. 1998. *Learning by association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*. The Academy of Management Journal vol. 41 no. 6. 621—643.
- Kuboniwa, Masaaki. 2012. *Diagnosing the 'Russian Disease': Growth and Structure of the Russian Economy*. Comparative Economic Studies vol. 54 iss. 1. 121—148.
- Lampela, Hannele. 2009. *Inter-Organizational learning within and by innovation networks*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 345. Lappeenranta: Digipaino.
- Larsen, Senja. *Team Finland pyörii, virkamies siinä hyörii*. Kauppalehti 20.9.2016.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/team-finland-pyorii--virkamies-siina-hyorii/SxnCcAkU>
- Ledeneva, Alena V. 2006. *How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politicss and Business*. Lontoo: Cornell University Press.
- Lee, Hyung-Woo; Robertson, Peter J.; Lewis, LaVonna; Sloane, David, Galloway-Gilliam, Lark ja Nomachi, Jonathan. 2012. *Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network: An Empirical Investigation of Antecedents*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly vol. 41. No. 4. 609—631.
- Lehtinen, Uolevi ja Jääskeläinen, Laina. 2000. *Trust in Business Relationships: The Case of Finnish Exports to Russia*. Idäntutkimus Special Issue, vol. 7. 62—68.

- Leppänen, Simo ja Solanko, Laura. 2010. *Tuotantoriskit ja yritysten sopeutuminen Venäjällä*. Idäntutkimus 1/2010. 3—14.
- Levin, Mark ja Satarov, Georgy. 2000. *Corruption and institutions in Russia*. European Journal of Political Economy, vol. 19 . 113—132.
- Lewis, Richard. 1999. *Cross-Cultural Communication: A visual approach*. Hampshire: Transcreen Publications.
- Livermore, David. 2010. *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*. New York: AMACOM.
- Maailmanpankki. 2017. *Doing Business 2017*. Saatavilla: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> Noudettu 16.3.2017
- May, R., Puffer, Sheila, ja McCarthy, Daniel. 2005. *Transferring management knowledge to Russia: A culturally-based approach*. Academy of Management Executive vol. 19 no. 2. 24—35.
- McCarthy, Daniel; Puffer, Sheila; Graham, Loren ja Satinsky, Daniel. 2014. *Emerging Innovation in Emerging Economies: Can Institutional Reforms help Russia break through its Historical Barriers?* Thunderbird International Business Review vol. 56. No.3. 244—260.
- McCarthy, Daniel; Puffer, Sheila, May, R. , Ledgerwood, D. ja Stewart, W. 2008. *Overcoming resistance to change in Russian organizations: The legacy of transactional leadership*. Organizational Dynamics vol. 37 no. 3. 221—235.
- Michailova, S., ja Husted, H. 2003. *Knowledge-sharing hostility in Russian firms*. California Management Review vol. 45 no. 3. 59—77.
- Mitronen, Lasse. 2002. *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Moini, A. H. 1998. *Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?* Journal of Small Business Management. Tammikuu. 1-15.
- Müller-Seitz, Gordon. 2012. *Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research*. International Journal of Management Reviews vol. 14. 428—443.
- Mäkinen, Tapani. 2005. *Suuri Maa, Pitkä Kvartaali: Suomalaisyrityksien Kokemuksia Venäjän Kehittyvästä Kapitalismista*. vol. 48. Helsinki: Sitra.
- Möller, Kristian; Rajala, Arto & Svahn, Senja. 2006. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja Arvonluonti*. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

- Naisbitt, John. (1984) *Megatrends – Ten new directions Transforming Our Lives*. Lontoo: Futura.
- Niemelä, Seppo. 2002. *Menestyvä Verkosto. Verkostonrakentajan ABC*. Helsinki: Edita.
- Nooteboom, Bart. 2008. *Learning and Innovation in Inter-Organizational Relationships*. Teoksessa Cropper, Ebers, Huxham, Smith Ring (toim). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. New York: Oxford University Press. 607—634.
- O'Toole, Laurence J. Jr. 1997. *Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration*. Public Administration Review vol. 75 no. 1. 45—52.
- Oleinik, Anton. 2005. *A Distrustful Economy: An Inquiry into Foundations of the Russian Market*. Journal of Economic Issues vol 39. no. 1. 53—74.
- Oliver, A. L. ja Ebers, M. 1998. *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. Organization Studies vol. 19 no. 4. 549—583.
- Ollus, Martin. 1998. *Verkostotalouden lähtökohdat*. Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 1—7.
- Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Oomes, Nienke ja Kalcheva, Katerina. 2007. *Diagnosing Dutch Disease: Does Russia Have the Symptoms?* IMF Working Paper 07/102.
- Pachugi, M.A. ja Breiger, R.L. 2010. *Cultural Holes: Beyond Rationality in Social Networks and Culture*. Annual Review of Sociology vol. 36. 205—224.
- Paija, Laura. 1998. *Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei?* Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 28—60.
- Parkhe, Arvind; Wasserman, Stanley & Ralston, David A. 2006. *New Frontiers in Network Theory Development*. Academy of Management Review vol. 31 no. 3. 560—568.
- Peltola, Pirjo ja Dobrowolski, Taneli. 2015. *Venäjän Kaupan Opas*. 1. painos. Helsinki: Suomalais-venäläinen kauppakamari.
- Peltomäki, Mikko ja Kamppinen, Matti. 1994. *Verkostonäkökulma yritystutkimuksessa*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka ja Ahopelto, Johanna (toim.). 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 117—144

- Powell, Walter W. 1990. *Neither Market nor Hierarchy. Network Forms of Organization*. Research on Organizational Behavior vol. 12. 295—336.
- Provan, Keith G; Fish, Amy & Sydow, Joerg. 2007. *Interorganizational networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks*. Journal of Management vol. 33 no. 3, 479—516.
- Puffer, Sheila ja McCarthy, Daniel. 2011. *Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective*. Academy of Management Perspectives vol. 25 no. 2. 21—36.
- Puffer, Sheila; McCarthy, Daniel ja Boisot, Max. 2010. *Entrepreneurship in Russia and China: The Impact of Formal Institutional Voids*. Entrepreneurship Theory and Practice. May 2010. 441—467.
- Raatikainen, Ilkka. 1994. *CO n verkottumisprosessimalli*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka ja Ahopelto, Johanna (toim.). 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 19—38.
- Raatikainen, Ilkka ja Ahopelto, Johanna (toim.). 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Raatikainen, Ilkka ja Muurinen, Hannu. 1994. *Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteissä. Kilpailukeskeisyydestä yhteistyön korostamiseen*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka ja Ahopelto, Johanna (toim.). 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 51—80
- Radaev, Vadim. 2005. *Establishing trust in a distrustful society: the case of Russian business*. Teoksessa Höhmann, Hans-Hermann & Welter, Frederike. (toim.) *Trust and Entrepreneurship: A West-East Perspective*. Chetlenham: Edward Elgar. 114—135.
- Ranta, Jukka. 1998. *Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella*. Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 8—27.
- Ria Novosti. 2015 *Хронология введения санкций и ответные меры России в 2014-2015 годах. (Kronologia sanktioista ja Venäjän vastatoimenpiteistä vuosina 2014-2015)*. 25.11.2015 <http://ria.ru/spravka/20151125/1328470681.html>, noudettu 24.05.2016.
- Richmond, Yale. 2009. *From Nyet to Da: Understanding the New Russia*. 4. painos. Boston: Intercultural Press.
- Ritter, Thomas & Gemünden, Hans Georg. 2003. *Interorganizational relationships and networks: an overview*. Journal of Business Research 56 (2003). 691—697.

Rowley, Tim; Behrens, Dan ja Krackhardt, David. 2000. *Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural And Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industry*. Strategic Management Journal vol. 21 no. 3. 369—386.

Saksa, Timo ja Tuovinen, Jussi. 1994. *Yrittäjien yhteistoimintaverkot metsä- ja puualalla*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka ja Ahopelto, Johanna (toim.). 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 289—298.

Salminen, Ari. 1981. *Idänkauppa ja hallinto: tutkimus Suomen idänkaupan rakenteesta, sopimusjärjestelmästä ja hallinto-organisaatiosta esimerkkinä sosialistimaiden ja markkinatalousmaiden talousyhteistyöstä*. Tampere: Finnpublishers.

Salminen, Ari. 1978. *Ulkomaankaupan erityisesti idänkaupan päätöksenteko valtion keskushallinnossa*. Tampere: Tampereen yliopisto, julkishallinnon julkaisusarja 2/1978.

Sandfort, Jodi ja Brinton Milward, H. 2008. *Collaborative Service Provision in the Public Sector*. Teoksessa Cropper, Ebers, Huxham, Smith Ring (toim). The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. New York: Oxford University Press. 147—174.

Scharfman, M.K.; Gray, B ja Yan, A. 1991. *The Context of Inter-Organizational Collaboration in the Garment Industry*. Journal of Applied Behavioral Science vol. 27 no. 2. 181—208.

Seringhaus, F.H. Rolf. 1987. *Export Promotion: The Role and Impact of Government Services*. Irish Marketing Review, vol 2. 106-116.

Seringhaus, F.H. Rolf ja Botschen, Guenther. 1991. *Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies*. Journal of International Business Studies, vol. 22 no.1. 115—133.

Seringhaus, F.H. Rolf ja Rosson, Philip J. 1990. *Government Export Promotion: a Global Perspective*. Lontoo: Routledge.

Shamsuddoha, A.K. & Yunus Ali, M. 2006. *Mediated effects of export promotion programs on firm export performance*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, vol. 18 no. 2. 93-110.

Silverman, Murray, Castaldi, Richard M. ja Sengupta, Sanjit. 2002. *Increasing the effectiveness of Export Assistance Programs: The Case of California Environmental Technology Industry*. Journal of Global Marketing, vol. 15 (3/4). 173—192.

Singer, Thomas O. ja Czinkota, Michael R. 1994. *Factors Associated with Effective Use of Export Assistance*. Journal of International Marketing, vol. 2. no. 1, 53—71.

Šlāmin, V. A. 2008. *Venäjän Muuttuva Liiketoimintaympäristö: Venäläis-Suomalaisten Taloussuhteiden Kehitys*. Espoo: Boardman.

Smith Ring, Peter. 1997. *Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-Organizational Networks*. Teoksessa Ebers, Mark (toim.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press. 113—145.

Suomalais-venäläinen kauppakamari. 2017. *Business Team for Russia*.

http://www.svkk.fi/mika_on_svkk/business_team_for_russia. Noudettu 12.1.2017. (SVKK 2017A)

Suomalais-venäläinen kauppakamari. *Venäjän kaupan barometri: Syksy 2016*. 3.11.2016 Saatavilla: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/venajan-kaupan-barometri-3-11-2016.pdf> Noudettu 16.3.2017 (SVKK 2016)

Suomalais-venäläinen kauppakamari. 2015. *Venäjän-kauppa supistui kolmanneksen vuonna 2015*. http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/suomen_ja_venajan_valinen_kauppa. Noudettu 24.5.2016. (SVKK 2015)

Sutela, Pekka. 2007. *The Russian Market Economy*. Vaajakoski: Gummerus Printing.

Team Finland. 2017. *Verkosto*. <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti/verkosto>, noudettu 12.1.2017. (2017A)

Teittinen, Paavo. *Suomi rakensi maailman parhaan viennin vauhdittajan, mutta sitten se romutettiin*. Helsingin Sanomat 15.10.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1476424919084> (HS 2016B)

Terterov, Marat. (toim.) 2005. *Doing Business with Russia: A Guide to Investment Opportunities and Business Practice*. 4. painos. Lontoo: Blue Ibex, LTD.

Thorelli, Hans B. 1986. *Networks: Between Markets and Hierarchies*. Strategic Management Journal vol. 7 no. 1. 37—51.

Turunen, Jorma. *Markkinafundamentalismi johti FinPron muutokseen*. Helsingin Sanomat, 18.10.2016. <http://www.hs.fi/mielipide/a1476676030669>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. *Yritysten kansainvälistymispalvelut Venäjällä keskitetään Suomalais-venäläiselle kauppakamarille*. Tiedote 25.11.2015 Saatavissa: http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yritysten-kansainvalistymispalvelut-venajalla-keskitetaan-suomalais-venalaiselle-kauppakamarille Noudettu: 3.3.2017

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. *Työryhmä kehittämään Team Finland –toimintaa*. Tiedote 7.10.2016. (TEM 2016A)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. *Team Finland –toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen*. Työryhmän väliraportti. TEM raportteja 39/2016. (TEM 2016B)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. *Yritysten kansainvälistymisen edistämällä talouskasvuun*. <http://tem.fi/yritysten-kansainvalistyminen>. Noudettu 12.1.2017 (TEM 2017A)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. *Tekes ja Finpro yhdistetään, ulkoministeriön rooli vienninedistämisessä vahvistuu*. Tiedote 28.3.2017. http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tekes-ja-finpro-yhdistetaan-ulkoministerion-rooli-vienninedistamisessa-vahvistuu (TEM 2017B)

Ulkoasiainministeriö. 2012. *Team Finland. Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto*. Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän loppuraportti. Saatavilla: <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=89741&GUID=%7B502E6839-CC36-4901-B24A-B03DA4F6B8CC%7D> Noudettu: 2.3.2016 (UM 2012A)

Ulkoasiainministeriö. 2012. *Alahuhdan työryhmä: Uusi Team Finland –verkostomalli edistämään Suomen taloudellisia ulkosuhteita ja yritysten kansainvälistymistä*. Tiedote 15/2015. 19.1.2012. (UM 2012B)

Ulkoasiainministeriö. 2016. *Maailman markkinat 2016—2017*. Toim. Anne Ahonen. Helsinki: Lönnberg Print & Promo. (UM 2016)

Ulkoasiainministeriö. 2017. *Team Finland Venäjällä*. <http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=46692&contentlan=1&culture=fi-FI>. Noudettu 12.1.2017. (UM 2017A)

Vadi, Maaja ja Vereshagin, Michael. 2006. *The Deposit of Collectivism in Organizational Culture in Russia: Some Consequences of Human Resources Management*. Baltic Journal of Management vol. 1 no. 2. 188—200.

Valkokari, Katri; Airola, Merja; Hakanen, Taru; Hyötyläinen, Raimo; Ilomäki, Sanna-Kaisa ja Salkari, Iiro. 2006. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. VTT Tiedotteita 2348. Espoo: Otamedia Oy.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. *Team Finland -kasvuohjelmien arviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 40/2016.

Valtioneuvoston kanslia. 2017. *Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 8/2017.

Valtiovarainministeriö. 2014. *EU:n Venäjä-pakotteiden ja Venäjän vastapakotteiden taloudelliset vaikutukset*. Helsinki: VM-julkaisuja.

Valtiovarainministeriö. 2015. *Venäjän talouden näkymät ja vaikutukset Suomeen*. Saatavilla: <http://vm.fi/documents/10623/1096506/Venäjän+talouden+näkymät+ja+vaikutukset+Suomeen/82a661d4-1a31-4b4b-b71b-313bb7a25286>. Noudettu 5.4.2017. (VM 2015)

Vesalainen, Jukka. 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. 2. Uudistettu painos. Teknolohiateollisuuden julkaisuja 8/2006. Vantaa: Dark Oy.

- Vilén, Laura. 2012. *Vienninedistämisohjelmat Venäjän viennin näkökulmasta: Venäjään liittyvien vienninedistämisohjelmien tarjonta pk-yrityksille Varsinais-Suomessa*. Turku: Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, talousmaantiede.
- Virtanen, Erkki & Lipponen, Hannu. 2006. *Elinkeinopolitiikan suuntaviivat*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 35/2006.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. 2005. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.
- Volchek, Daria; Henttonen, Kaisa ja Edelman, Jan. 2013. *Exploring the Role of a Country's Institutional Environment in Internationalization: Strategic Responses of SMEs in Russia*. Journal of East—West Business vol. 19 no. 4. 317—350.
- Volkoff, Olga; Chan, Yolande E. & Newson, E. F. Peter. 1999. *Leading the Development and Implementation of Collaborative Interorganizational Systems*. Information & Management vol. 35. 63—75.
- Volpe Martincus, Christian ja Carballo, Jerónimo. 2010. *Entering new country and product markets: does export promotion help?* Review of World Economics, 146:437-467. (Volpe Martincus ja Carballo 2010A)
- Volpe Martincus, Christian ja Carballo, Jerónimo. 2010. *Export promotion: Bundled Services Work Better*. The World Economy, vol. 33, iss. 12. 1718—1756. (Volpe Martincus ja Carballo 2010B)
- Welch, Lawrence C. ja Wiedersheim-Paul, Finn. 1979. *Export Promotion Policy – A New Approach*. Australian Journal of Management 4 (2), 165—177.
- Williams, Trevor. 2005. *Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Interorganizational Networks*. Journal of Business Research 58. 223—231.
- Worthington, Ian ja Brown, Chris. 2009. *The Business Environment*. Essex: Pearson Education Limited.
- Ylä-Anttila, Pekka. 1998. *Yhteenveto – verkostojen vallankumous?* Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 115—125.
- Young, Louise ja Denize, Sara. 1995. *A Concept of Commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing vol. 10 iss. 5. 22—37.
- Zaheer, Akbar; Gözybüyük, Remzi & Milanov, Hana. 2010. *It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research*. Academy of Management Perspectives vol. 24 no. 1. 62—77.

Liitteet

Liite 1. Team Finland: Jäsenorganisaatiot

Team Finlandin jäsenorganisaatioita ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Finpro, Tekes, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Teollisuussijoitus, VTT, Patentti- ja rekisterihallitus, ELY-keskukset, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Suomalais-venäläinen kauppakamari sekä Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia organisaatioita ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö, Finpro, Tekes, Finnvera sekä suomalais-venäläinen kauppakamari, joilla on keskitettyjä toimintoja Venäjällä vienninedistämiseen liittyen. Tämän vuoksi esittelen lyhyesti vain nämä organisaatiot. Esittelyissä on painotettu organisaatioiden Venäjätoimintoja.

Finnvera

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Se antaa asiakkailleen lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuita. Finnvera on Suomen virallinen vientitakuulaitos, Export Credit Agency (ECA). Sen tarkoituksena on rahoittaa kannattavuuden edellytykset täyttävää yritystoimintaa, kun yrityksen omat resurssit tai vakuudet eivät riitä rahoituksen hankkimiseen kaupallisilta markkinoilta. Finnvera takaa viennin rahoitukseen liittyviä poliittisia ja kaupallisia riskejä. Finnveran toimintaa ohjaavat sitä koskeva erityislainsäädäntö ja valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Näihin tavoitteisiin kuuluvat myös suomalaisyritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen rahoituksen keinoin. (www.finnvera.fi)

Finpro

Finpro on maailman ensimmäinen julkinen vienninedistämisorganisaatio. Sen tehtävänä on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään, hankkia Suomeen lisää ulkomaalaisia investointeja ja kasvattaa ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen. Se koostuu kolmesta osasta: Export Finland, Visit Finland ja Invest in Finland. Sillä on 300 asiantuntijaa 36 vientikeskuksessa 31 maassa ja 6 toimistossa Suomessa. Vuonna 2007 YK:n ja WTO:n International Trade Center valitsi Finpron parhaaksi länsimaiseksi vienninedistämisorganisaatioksi.

Finpro pyrkii auttamaan suomalaisyrityksiä kasvamaan ja menestymään kansainvälisillä markkinoilla, sekä hankkimaan suomeen ulkomaalaisia investointeja ja matkailijoita. Finpro on tammikuun alussa 2016 muuttunut rekisteröidystä yhdistyksestä kokonaan valtion omistamaksi osakeyhtiöksi, joka toimii työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa. Finpro Oy jatkaa Finpro ry:n toimintaa, jota on yritysten kansainvälistymisen edistäminen, ulkomaisten investointien hankinta ja matkailun edistäminen. Venäjällä Finpro vastaa Meriklusteri-vienninedistämiskonseptin toiminnasta sekä Suomeen kohdistuvista investointeista ja matkailusta. (www.finpro.fi)

Suomalais-venäläinen kauppakamari

Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry (SVKK) perustettiin vuonna 1946. Se on voittoa tavoittelematon järjestö, jolla on n. 550 suomalaista ja 120 venäläistä jäsentä. SVKK:n tavoitteena on auttaa suomalaisyrityksiä kansainvälistymään Venäjälle, sekä edistää venäläisyritysten mahdollisuuksia löytää Suomesta kumppaneita ja liiketoimintamahdollisuuksia. SVKK pyrkii auttamaan yrityksiä niiden Venäjä-liiketoimintojen elinkaaren kaikissa vaiheissa, ja sen toimintoihin kuuluvat markkinakartoitukset, viennin aloittamisen ja etabloitumisen palvelut, liiketoiminnan kehittäminen sekä Venäjän markkinoilla toimimisessa avustaminen. Yhdistyksen palveluihin kuuluu konsultoinnit, koulutukset, ovien avaaminen markkinoille ja kontaktien luomisen fasilitoiminen. SVKK:n toimintaan kuuluu myös jäsenistönsä etujen ajaminen erilaisissa työryhmissä ja kysymyksissä, jotka käsittelevät Suomen ja Venäjän välisen kaupan kehittymistä. Sen rahoitus tulee pääosin maksullisista palveluista ja jäsenmaksuista, jotka kattavat noin 55% sen rahoituspohjasta. Loput 45% tulee työ- ja elinkeinoministeriöltä. SVKK:iin on vuoden 2016 alusta keskitetty kaikki valtion rahoittamat Venäjän kansainvälistymis- ja vienninedistämispalvelut. (www.svkk.fi)

Tekes

Innovaatorahoituskeskus Tekes on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija, joka palvelee suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimuksen uudistumista. Se pyrkii auttamaan yrityksiä muuttamaan kehittämiskelpoinen idea liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluita. Toiminnan tarkoituksena on edistää yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, kasvattaa tuotantoa ja vientiä, ja myös luoda perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille.

Tekes toimii Team Finland –verkostossa, jossa se tarjoaa innovaatorahoitusta ja palveluita kansainvälistyville yrityksille. (www.tekes.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)

Työ- ja elinkeinoministeriö on Suomen kaupp- ja elinkeinopolitiikoista vastaava ministeriö. Lisäksi sen toimialaan kuuluvat olennaisesti viennin edistämiseen liittyvät ELY-keskukset ja Suomen ja Venäjän hallitustenvälinen talouskomissio. Se vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä globaalissa taloudessa.

Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaan kuuluvat tutkimuksen kannalta olennaisina osa-alueina muun muassa elinkeinopolitiikka, energiapolitiikka, innovaatio- ja teknologiapoliitiikka, yritysten kansainvälistyminen sekä markkinoiden toimivuus ja kilpailun edistäminen. Sen tarkoituksena on rakentaa kestävää kasvua ja uudistumista tukevaa, kansainvälisessä kilpailussa menestyvää työ- ja elinkeinoelämän toimintaympäristöä.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla on kansainvälistymistä edistävien palveluiden kokonaisuus, joka tarjoaa yrityksille neuvontaa, koulutusta sekä kehittämis- ja rahoituspalveluja. Palveluiden tarkoitus on vahvistaa Suomea kansainvälisen liiketoiminnan kotimaana ja lisätä yrittäjyyttä, investointeja, kasvua, työllisyyttä ja osaamista. Lisäksi ministeriö vastaa elinkeinopolitiikan osana yritysten kansainvälistymisen edistämisestä. Ministeriön keskeisiin toimintoihin kuuluu viennin tukipalveluiden rahoittaminen sekä ulkomaisten investointien Suomeen sijoittumisen edistäminen. Lisäksi hallinnonalan yrityspalvelut sisältävät neuvontaa, koulutusta sekä kehittämis- ja rahoituspalveluita.

Työ- ja elinkeinoministeriön Venäjä-yhteistyön tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten vientiä, investointeja ja kansainvälistymistä. Erityishuomiona on turvata suomalaisen yritystoiminnan edellytykset ja markkinoillepääsy sekä parantaa niiden kilpailukykyä Venäjän markkinoilla. TEM ylläpitää ja kehittää kahdenvälisiä suhteita Venäjän federaation ja sen eri alueiden viranomaisten kanssa Suomen elinkeinoelämälle tärkeissä kysymyksissä. Tärkein työskentelymuoto on Suomen ja Venäjän hallitustenvälinen talouskomissio työryhmineen. Talouskomission työryhmiä ovat muun muassa innovaatio-, investointi-, energia- ja metsäteollisuustyöryhmät sekä erilaiset alueryhmät. Ministeriö ja sen hallinnonalan organisaatiot

seuraavat lisäksi Venäjää ja sen markkinoiden, talouden ja lainsäädännön kehitystä. Lisäksi Venäjäyhteistyöhön kuuluu Suomen ja Venäjän välinen innovaatioyhteistyö, jonka tavoitteena on vahvistaa kilpailukykyä globaalissa taloudessa siten, että luodaan edellytykset yritysten, tutkimuslaitosten ja kehittäjäorganisaatioiden välisen yhteistyön tiivistämiseen. (www.tem.fi)

TEM:n alaisuudessa toimii myös Yritys-Suomi-palvelua, joka on julkisten yrityspalveluorganisaatioiden yhdessä muodostama palvelu yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille. Yrityssuomi.fi on käyttäjälle maksuton verkkopalvelu, joka tarjoaa tietoa ja palveluja yritystoiminnan käynnistämiseen, kasvattamiseen, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Verkkopalvelu sisältää myös asiointipalveluja ja lomakkeita. Sieltä hakemalla löytyy runsaasti tietoa yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita idänkaupasta ja siihen liittyvistä palveluista, esimerkiksi yleistietoa Venäjästä ja toimimisesta Venäjän markkinoilla, tietoa yrityksen perustamisesta Venäjälle, kontaktihaku Venäjällä -palvelu, markkinatutkimuspalvelu, sekä mahdollisuus kaupalliseen edustajaan Venäjällä. (www.yrityssuomi.fi)

Ulkoministeriö (UM)

Ulkoministeriön toiminta keskittyy ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan, kauppapolitiikkaan ja kehityspolitiikkaan sekä ulkopoliittisesti merkittäviin kansainvälisiin asioihin ja yleensä kansainvälisiin suhteisiin. Ulkoministeriön Venäjään liittyvät toimet voidaan jaotella ulkoministeriön Venäjän yksikköön ja Venäjällä sijaitseviin ulkomaanedustustoihin.

Venäjän yksikön tehtäviin kuuluvat Venäjän tilanteen seuranta, Suomen ja Venäjän kahdenväliset suhteet, Euroopan unionin suhteet Venäjän osalta, kansainvälisissä järjestöissä Venäjään liittyvät asiat, Suomen ja Venäjän hallitustenvälisen talouskomission sihteeristön tehtävät, hallituksen Venäjä-ministeriryhmän sihteeristön tehtävät, Pohjoisen ulottuvuuden politiikkaan liittyvät asiat, Barentsin euroarktiseen neuvostoon liittyvät asiat, Itämeren, Barentsin ja arktisen yhteistyön määrärahojen hallinnointi sekä Suomen ja Venäjän välisen rajat ylittävän yhteistyön ulkosuhteisiin liittyvät kysymykset. Ulkoministeriön Venäjä-yksikkö on muiden yksiköiden tavoin valmisteleva yksikkö, joka valmistelee politiikkoja ja toimenpiteitä hallituksen strategian mukaisesti. (www.formin.finland.fi)

Suomella on Venäjällä neljä edustustoa: suurlähetystö Moskovassa, pääkonsulaatti Pietarissa, sekä pääkonsulaatin toimipisteet Murmanskissa ja Petroskoissa. Suurlähetystö on Suomen virallinen

edustaja Venäjällä, ja se toimii siltana Suomen ja Venäjän välillä. Moskovan suurlähetystö on Suomen suurin kahdenvälinen suurlähetystö. Suurlähetystön työn perustan luovat poliittiset ja taloudelliset tehtävät. Kauppa- ja talouspoliittinen yksikkö vastaa Suomen talouden ja elinkeinoelämän intresseistä. Tehtäviin kuuluu neuvotteluja, yhteyksien luomista eri tahoihin Venäjällä, politiikan ja talouskehityksen seuranta, Suomen Venäjälle suuntautuvan viennin edistämistä sekä raportointia Suomen hallitukselle ja ministeriöille. Pietarin pääkonsulaatti edustaa Suomea Luoteis-Venäjällä, ja sen toimipisteet omilla asema-alueillaan. Niiden tavoitteena on pitää yllä laajaa kosketuspintaa alueen viranomaisiin, seurata alueen kehitystä ja vahvistaa myönteistä Suomi-kuvaa. Pääkonsulaatin tehtäviin kuuluu myös edistää Suomen ja Luoteis-Venäjän vuorovaikutusta, eli henkilöiden liikkumista rajan yli, tavaroiden ja palveluiden kauppaa, kuljetusta, logistiikkaa sekä investointeja. (www.finland.org.ru)

Liite 2. Business Team for Russia: Jäsenorganisaatiot

Business Team for Russian jäsenorganisaatioita ovat aiemmin esitelty Suomalais-venäläinen kauppakamari, East Office of Finnish Industries, Keskuskauppakamari, Elinkeinoelämän keskusliitto sekä Suomen Yrittäjät.

East Office of Finnish Industries

East Office of Finnish industries Oy on 19 suomalaisyrityksen perustama järjestö, jonka tarkoitus on tukea jäsenyrityksiään Venäjän markkinoilla. Tällä hetkellä siihen kuuluu 25 jäsentä: Aspo, Atria, Cargotec, Fazer Group, Finnair, Fortum, Itella, Kesko, KONE, Konecranes, Metso, Neste Oil, Nokian Tyres, Outokumpu, Paroc, Rautaruukki, Sanoma, SRV, Stockmann, Tikkurila, UPM-Kymmene, Valio, VR Group, Wärtsilä ja YIT. Heidän lisäksi järjestön johtoryhmässä on myös Suomen ulkoministeriön ja Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntijoita.

East Office on määritellyt itselleen kolme perustehtävää. Niihin kuuluu 1) yhteydenpito päättäjiin, kuten poliittisiin päättäjiin, virkamiehiin ja yritys-elämän johtajiin, 2) Venäjä-ymmärryksen kasvattaminen, talouden, yhteiskunnan ja poliittisen kehityksen analyysit, koulutukset ja luennot, sekä 3) sen omistajajäsenten yhteistyön fasilitoiminen. (www.eastoffice.fi)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

Elinkeinoelämän keskusliitto on työnantajajärjestöjen kattojärjestö, johon kuuluu 27 jäsenliittoa ja niiden kautta n. 16 000 jäsenyritystä. Sen tavoitteena on rakentaa yhteiskuntaa, jossa yrityksillä on mahdollisuus onnistua ja investoida. Se edustaa jäseniään elinkeino- ja markkinapoliittisissa asioissa sekä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Se vaikuttaa lainsäädäntöhankkeisiin esimerkiksi antamalla lausuntoja ja toimimalla asiantuntijaelimissä, sekä viestii virkamiehille ja päättäjille, minkälaisia vaikutuksia yrityksii koskevilla päätöksillä on. EK edistää myös yritysten kansainvälistä menestymistä. EK:lla on oma Venäjä-asiantuntijansa, ja hän laatii säännöllisesti katsauksia ja tutkimusta Venäjän taloudellisesta tilanteesta. (www.ek.fi)

Keskuskauppakamari

Keskuskauppakamari ja sen alajärjestöt – eri puolella Suomea olevat kauppakamarit – pyrkivät edistämään yritysten menestymistä, kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä Suomessa. Sen

tavoitteena on talouden vapaus ja hyvä toimintaympäristö yritystoiminnalle. Ulkomaankauppaan liittyen kauppakamari pyrkii parantamaan yritysten toimintaedellytyksiä ja Suomen EU-päättäjiin vaikuttamalla, sekä luomaan kansainvälisiä yhteyksiä kansainvälisessä FinnCham-verkostossaan. Lisäksi se myöntää vientiin vaadittavia ulkomaankaupan asiakirjoja, ja tarjoaa monipuolisia asiantuntijapalveluita elinkeinoelämän tarpeisiin. (www.kauppakamari.fi)

Suomen Yrittäjät

Suomen Yrittäjät ry on pienten ja keski suurten yritysten etu- ja palvelujärjestö, jonka tehtävänä on parantaa yrittäjien asemaa ja yrittämisen edellytyksiä. Suomen Yrittäjät edustaa 115 000 jäsenyritystä. Suomen Yrittäjät on mukana työ- ja elinkeinoministeriön asettamassa vientifoorumissa, jonka työn tuloksena Suomen Yrittäjien mukaan ”koko Suomen vienninedistämisjärjestelmä on tehostunut ja uudistunut”. Suomen Yrittäjät pyrkivät foorumissa varmistamaan, että tarjolla olevat palvelut vastaavat jäsenkuntansa tarpeita, ja että eri palveluntarjoajien yhteistyö toimii saumattomasti ja tehokkaasti.

Suomalaisten yritysten kansainvälistymisen tukeminen on yksi Suomen Yrittäjien kansainvälisen edunvalvonnan tärkeimmistä asiakokonaisuuksista. Se on mukana eri ryhmissä, kuten ulkoasiainministeriön vienninedistämisen koordinointi- ja ohjaustyöryhmässä, ulkomaankaupan tutkintotoimikunnassa, Finpron hallintoneuvostossa ja Finnveran hallituksessa. (www.yrittajat.fi)

Liite 3. Haastattelurunko 1. – joulukuun haastattelut kohdemaassa

1. Venäjä toimintaympäristönä: haasteet, mahdollisuudet, nykytilanne
 - a. Minkälainen Venäjä on toimintaympäristönä tällä hetkellä?
 - b. Mitkä ovat suurimmat haasteet yritykselle, joka pyrkii viemään tuotteitaan tai palveluitaan Venäjälle?
 - c. Tarjoaako Venäjän markkinat mahdollisuuksia, jotka ovat vielä hyödyntämättä?
 - d. Onko Suomessa riittävää osaamista Venäjän markkinoille siirtymiseen?
2. Vienninedistämisverkosto
 - a. Miten verkosto tulisi rakentaa niin, että se toimisi? Keitä tulisi ottaa mukaan?
 - b. Miten nykyinen vienninedistämisverkosto on rakennettu?
 - c. Miten kuvailisit Team Finlandia?
 - d. Miten tai millä periaatteilla verkoston tulisi toimia, jotta se olisi tuloksellinen?
 - e. Toimiiko vienninedistämisverkosto tällä hetkellä? Saako se aikaan tuloksia?
 - f. Vienninedistämispalvelut ovat 2000-luvulla olleet lähes jatkuvan muutoksen alaisina. Ovatko muutokset olleet tarkoituksenmukaisia, ja voidaanko niitä pitää onnistuneina?
 - g. Voitko kuvailla, miten Venäjälle vientiä pohtivan yrityksen avustuskaari etenee?
 - h. Miten verkostoa johdetaan?
3. Vienninedistämisen kehittäminen toimimaan paremmin nykyisin ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin
 - a. Mitä palveluita Suomi tällä hetkellä yrityksille tarjoaa? Millä perusteella nämä palvelut on valittu?
 - b. Julkishallinnon panokset ovat rajalliset. Ovatko ne nykyään oikein kohdistettuja, ja onko tulevaisuudessa tarpeen tehdä muutoksia?
 - c. Onko olemassa sellaisia vienninedistämispalveluita, joita julkinen puoli ei tällä hetkellä tarjoa, mutta joita sen kannattaisi?
 - d. Miten viennin edistämistä nimenomaan Venäjälle voitaisiin kehittää?
 - e. Ovatko Suomen julkishallinnon järjestämät vienninedistämispalvelut onnistuneita?

Liite 4. Haastattelurunko 2 – tammi-helmikuun haastattelut Suomessa TEM:ssä

1. Team Finland verkostona

- a. Kuvaile Team Finlandia: miten se sinulle näyttäytyy? Millaiseksi sen koet?
- b. Mitkä ovat Team Finlandin tavoitteet ja päämäärä? Mitä sillä pyritään saavuttamaan?
- c. Team Finlandin perustaminen: miksi päädyttiin verkostomalliin? Miten siihen päädyttiin? Miten verkoston jäsenet valikoituivat mukaan?
- d. Miten Team Finland on kehittynyt sen perustamisesta?
- e. Mihin tarpeeseen vastaamaan Team Finland perustettiin?
- f. Miten Team Finlandia johdetaan? Se on maailman kattava verkosto, ohjataanko sitä yhtenäisesti vai esimerkiksi alueellisesti?
- g. Miten verkoston tulisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman tulokellinen ja toimiva? Mitä siinä täytyy tapahtua, minkä ehtojen tulee täyttyä?
- h. Team Finland ja partnerit: kuinka suljettu verkosto on? Pyritäänkö sen toiminnassa huomioimaan muut suomalaiset toimijat samoilla maantieteellisillä alueilla? (Esim. Venäjällä Business Team for Russia, kaupunkien omat edustajat...)
- i. Millainen olisi toiveidesi tulevaisuuden Team Finland? Ollaanko siinä jo? Millaiseksi toivot Team Finlandin toiminnan kehittyvän?

2. Team Finland viennin edistäjänä

- a. Miten Suomen julkishallinto edistää vientiä? Mitkä sen tavoitteet ovat?
- b. Resurssit vienninedistämistoimintaan ovat rajalliset, samoin EU-lainsäädännön sallimat rajat toiminnalle. Miten resurssit tulisi kohdentaa niin, että saataisiin parhaita tuloksia aikaiseksi? Mikä toimii, mikä ei toimi?
- c. Suomen vienninedistämistoimet ovat olleet 2000-luvulla lähes jatkuvan muutoksen alaisena. Ovatko muutokset olleet tarkoituksenmukaisia? Mihin tarpeisiin niillä on vastattu?
- d. Voitko kuvailla, miten yrityksen "palvelukaari" toimii? Minkälaista apua se voi saada julkishallinnolta kansainvälistymiseen?

3. Muuta

- a. Onko Venäjä sinulle tuttu toimintaympäristö vienninedistämisen saralta? Mikäli on, miten kuvailisit sen (venäläisen toimintaympäristön) vaikuttavan vienninedistämiseen? Minkälaisia vaatimuksia ja haasteita se viennin edistämislle ja verkoston toiminnalle aiheuttaa?
- b. Toteutetaanko vienninedistämistä Suomesta käsin tulevilla toimintaohjeilla kaikkialla maailmassa, vai onko laajan läsnäolon mailla, kuten Venäjällä, omaa johtoryhmää? Kuinka suuria kohdemaiden Team Finland -kokoonpanojen toimivapaus ja verkoston joustavuus ovat?
- c. Voitko kuvailla Team Finlandia Venäjällä?
- d. Onko vielä jotain, jota haluat lisätä?

Liite 5. Haastattelurunko 3 – tammi-helmikuun haastattelut Suomessa muissa organisaatioissa

1. Venäjä toimintaympäristönä

- a. Millaisena koet Venäjän tällä hetkellä liiketoimintaympäristönä? Mitä haasteita siinä esiintyy?
- b. Millaisena koet Venäjän oman organisaatiosi toimintaympäristönä? Millaisia haasteita se asettaa toiminnalle?

2. Team Finland –verkosto

- a. Miten kuvailisit Team Finlandia omin sanoin? Millaisena se näyttäytyy?
- b. Millaisena näet oman organisaatiosi aseman Team Finlandissa?
- c. Mitkä ovat Team Finlandin päämäärät? Mitä sillä pyritään saavuttamaan?
- d. Miten Team Finlandia johdetaan? Millaista verkosto-ohjausta sinun organisaatioosi kohdistuu?
- e. Miten tai millä perusteilla verkoston tulisi toimia, että se olisi tuloksellinen? Minkä ehtojen tulisi täyttyä, mitä verkostossa tulisi tapahtua?
- f. Suomen vienninedistämispalvelut ovat olleet muutoksen alaisina lähes koko 2000-luvun. Voidaanko muutoksia pitää onnistuneina ja tarkoituksenmukaisina?
- g. Team Finland ja partnerit: kuinka aktiivista oma yhteydenpitosi on Team Finlandin ulkopuolisiin toimijoihin Venäjällä? Hyödynnetäänkö tarjolla olevia verkostoja tarpeeksi?
- h. Miten Team Finlandia voitaisiin mielestäsi kehittää? Mikä olisi tavoitetilä?

3. Vienninedistäminen

- a. Minkälaisia vienninedistämispalveluita organisaatiosi tarjoaa? Millaisia Team Finland yleensä?
- b. Missä yrityksen kansainvälistymisen vaiheessa apua useimmiten pyydetään? Oletteko jotenkin kohdentaneet toimintaanne tiettyihin kansainvälistymisen vaiheisiin?
- c. Miten vienninedistämispalveluita voitaisiin mielestäsi kehittää?

Liite 6. Aineiston koodauksen selvennös

Ennakoimattomuus. Kaikki ne kohdat, joissa viitattiin Venäjällä toimimisen epävakauteen, ennustamattomuuteen ja yllättäviin muutoksiin.

Haasteet Venäjällä. Venäjällä yritysten toimintaa vaikeuttavat tekijät.

Kommunikaatio. Team Finlandin sisällä ja sieltä ulos suuntautuva viestintä, tiedon kulku ja keskinäinen yhteydenpito.

Mahdollisuudet. Venäjän markkinamahdollisuudet suomalaisyrityksille.

Mediakeskustelun kommentointi. Viittaukset syksyn 2016 mediassa käytyyn keskusteluun.

Palvelukaari. Kaikki ne kohdat, joissa tarjotut palvelut luokitellaan segmentteihin, jatkumoksi tai yrityksen kansainvälistymisen vaiheisiin.

Protektionismi. Venäjän valtion toiminnat oman talouden suojaamiseksi, mukaan lukien tuonninkorvauspolitiikka.

Resurssit toimintaan. Tarjolla olevien resurssien määrä, käyttö ja kohdentaminen.

SVKK / Finpro. Vuoden 2016 export-palveluiden siirtoon liittyvät mielipiteet ja ajatukset SVKK:n ja Finpron rooleista.

Taloustilanne. Viittaukset Venäjän talouden tilaan ja kehitykseen.

Tarjotut palvelut. Olemassa olevien palveluiden esittely ja erittely sekä ideat uusiksi palveluiksi.

Tavoitteet verkoston toiminnalle. Mitä päämääriä ja tavoitteita Team Finlandin verkostomaiselle toiminnalle on, mihin ongelmiin Team Finland –konseptilla pyritään vastaamaan.

Team Finland omin sanoin. Ajatuksia ja kuvailua Team Finlandista.

Team Finlandin arviointi. Team Finlandin toiminnan arviointia ja pohdintaa.

Tulevaisuuden Team Finland. Ajatuksia siitä, millainen Team Finlandin tulisi tulevaisuudessa olla.

Venäjän huomioiminen toimintaympäristönä. Huomiot siitä, miten verkoston ja sen jäsenorganisaatioiden toiminnassa sekä Suomessa yleensä vienninedistämistä pohtiessa tulisi ottaa huomioon Venäjän toimintaympäristö.

Venäjän toimintakulttuuri. Kaikki viittaukset venäläiseen liiketoimintatapaan ja kulttuurin piirteisiin.

Verkosto ennen Team Finlandia. Minkälaista oli yhteydenpito Venäjällä Team Finlandin jäsenorganisaatioiden välillä ennen Team Finland –konseptin tuloa.

Verkostokulttuuri. Kaikki viittaukset verkoston kulttuurin piirteisiin, joita on esitelty luvussa 6.4.

Verkoston johtaminen. Verkoston ohjaamiseen, johtamiseen ja koordinoimiseen liittyvät huomiot.

Verkoston rakenne. Keskustelut verkostosta organisaatiomuotona, verkoston jäsenten työnjaosta, verkoston kuvauksista ja yleisesti rakenteesta.

Verkoston sisä- ja ulkorinki. Kaikki viittaukset, joissa Team Finland eritellään sen sisärinkiin, johon kuuluvat viralliset Team Finland –organisaatiot, ja ulkorinkiin, eli kaikkiin muihin verkostoon yhteydessä oleviin toimijoihin.

Viennedistämisen tavoitteet. Kuvailu siitä, mitä Suomi valtiona tavoittelee viennedistämisellä.

Yritysten vastuu. Kaikki viittaukset yritysten omaan vastuuseen viennin ja kansainvälistymisen saralla.